

Das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von
Michael Stitzel

1976

Das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades Doctor rerum politicarum
(Dr. rer. pol.)
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von
Michael Stitzel

1976



Referent: Prof. Dr. Dr. h.c. Edmund HEINEN

Korreferent: Prof. Dr. W. KIRSCH

Promotionsabschlußberatung: 23. 2. 1976

Übersichtsgliederung (Kurzfassung der Oberkapitel)

- 1 Bausteine der Untersuchung
 - 11 Systeminterdependenz von Unternehmung und Gesellschaft
 - 12 Der interessenorientierte Unternehmerbegriff
 - 13 Sozialer und gesellschaftspolitischer Wandel
 - 14 Die Betroffenheit der Unternehmer von paritätischer Mitbestimmung, Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen und Umweltschutz
 - 2 Das unternehmerische Alternativenfeld gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel
 - 21 Unternehmer und Unternehmerverbände als Verhaltenssubjekte
 - 22 Die Strategien Antizipation, Anpassung und Widerstand
 - 23 Die Instrumente (Schwerpunkt: Ideologie)
 - 3 Empirische Untersuchung des Verhaltens der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel
 - 31 Das methodische Instrumentarium der Untersuchung
 - 32 Empirische Befunde zum Verhalten gegenüber Paritätsforderungen (mit Inhaltsanalyse)
 - 33 Interpretation des Sekundärmaterials zum Verhalten gegenüber Forderungen nach Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen
 - 34 Empirische Befunde zum Verhalten der Unternehmer gegenüber Umweltschutzforderungen (mit Inhaltsanalyse)
 - 4 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse sowie Möglichkeiten und Grenzen ihrer Anwendung
 - 41 Resümee der Befunde
 - 42 Anwendbarkeit im Rahmen praktisch-normativer Betriebswirtschaftslehre
- Anhang: Apparat der empirischen Untersuchung -

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung: Thema, Ablauf und Ziele der Untersuchung	I
1 Bausteine der Untersuchung	1
11 Einige Bemerkungen zur Interdependenz von Unternehmung und Gesellschaft	1
12 Der aus der gesellschaftspolitischen Interessenlage abgeleitete Begriff "Unternehmer"	7
121 Operationalisierung des Begriffs "Unternehmer"	9
1211 Konstituierende Elemente des Unternehmerbegriffs	9
1212 Abgrenzung der Unternehmer von den Nicht-Unternehmern	15
1213 Wirtschaftswissenschaftliche Unternehmerbegriffe und das Bild vom Unternehmer in der Öffentlichkeit	20
122 Überlegungen zur Stellung des interessenorientierten Unternehmerbegriffs in der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre	25
13 Sozialer und gesellschaftspolitischer Wandel	30
131 Probleme einer Theorie des "Sozialen Wandels"	30
132 Operationalisierter Sozialer Wandel: Der gesellschaftspolitische Wandel	35

	Seite
14 Die Implikationen der paradigmatisch unter- suchten Wandlungsprozesse für die Unter- nehmer	43
141 Methodik der Auswahl der Wandlungs- prozesse und Kennzeichnung der Wand- lungen	43
142 Die Betroffenheit der Unternehmer von der paritätischen Mitbestimmung	53
1421 Veränderungen der Machtverteilung und der Entscheidungsprozesse in mitbestimmten Unternehmungen	55
1422 Unterschiede in der Betroffen- heit der einzelnen Unternehmer- Kategorien durch die Parität	61
1423 Parität: Schritt zum Gewerk- schaftsstaat und zur Aufhebung der Marktwirtschaft?	65
143 Die Betroffenheit der Unternehmer von der Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen	67
1431 Vermögenspolitische Grundkonzep- tion: betriebsindividuelle versus überbetriebliche Lösungen	68
1432 Die Konsequenzen innerbetriebli- cher Beteiligungsregelungen für die Unternehmer	71
1433 Die Konsequenzen überbetriebli- cher Beteiligungsregelungen für die Unternehmer	73
144 Die Betroffenheit der Unternehmer von Umweltschutzmaßnahmen	78

	Seite
2 Träger und Möglichkeiten unternehmerischen Verhaltens gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel	86
21 Die Verhaltenssubjekte	87
211 Der einzelne Unternehmer als Aktor gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel	93
212 Die Interessenverbände der Unternehmer als Träger externer unternehmerischer Aktivitäten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel	93
22 Die Strategien der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel	105
221 Kriterien zur Systematisierung der Verhaltensmöglichkeiten der Unternehmer	105
222 Die Strategiekonzepte Antizipation, Anpassung und Widerstand	115
2221 Die Kombination von Strategiekonzept und Strategieobjekt	115
2222 Charakterisierung der Antizipation	116
2223 Charakterisierung der Anpassung	119
2224 Charakterisierung des Widerstandes	121
223 Spezielle Handhabungsmöglichkeiten der Strategiekonzepte	123
2231 Strategiewandel	123
2232 Strategiekombination und Ausweichstrategien	124
2233 Strategieverhüllung	127

	Seite
224 Die Ausprägung der Systematisierungskriterien unternehmerischer Vorgehensweisen in den drei Strategiekonzepten	129
2241 Aktivitätsniveau und Aktivitätsart	129
2242 Einstellung und Strategiekonzept	132
2243 Risiken bei der Realisierung der Strategiekonzepte	133
2244 Erforderliche politische Fähigkeiten der Strategierealisierung	137
 23 Das Verhaltensinstrumentarium der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel	 143
231 Das externe Instrumentarium der Unternehmer	143
2311 Das staatspolitische System als Aktionsparameter unternehmerischen Verhaltens gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel	145
23111 Unternehmer als Teilnehmer des staatspolitischen Systems	145
23112 Einflußmöglichkeiten der Unternehmer auf die Zusammensetzung des staatspolitischen Systems	147
23113 Einwirkungen der Unternehmer auf die Entscheidungen des staatspolitischen Systems	149
2312 Die Artikulation unternehmerischer Interessen	152
23121 Adressaten unternehmerischer Interessenartikulation	152

	Seite
23122 Ideologische Möglichkeiten und Elemente unternehmeri- scher Interessenartikula- tion	155
232 Instrumentelle Möglichkeiten systemin- terner Aktion und Re-Aktion gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel	174
2321 Systemwandel bei Antizipations- und Anpassungsstrategien	174
2322 Instrumentarium der Widerstands- Strategie	180
3 Empirische Untersuchung des Verhaltens der Unter- nehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel	183
31 Methodendiskussion	183
311 Ziele und grundlegende Probleme der empirischen Untersuchung	183
312 Herkunft und Gewinnung des empirischen Materials	188
313 Die grundsätzliche Vorgehensweise bei der empirischen Untersuchung	193
314 Die Inhaltsanalyse als methodisches Instrument zur empirischen Ermittlung des Verhaltens der Unternehmer gegen- über gesellschaftspolitischem Wandel	196
315 Die Vorgehensweise bei der Analyse von Verlautbarungen der Unternehmer und von Informationen über die Unternehmer	212
3151 Die Vorgehensweise bei der Analyse von Unternehmerverlautbarungen	212

	Seite
3152 Die Vorgehensweise bei der Analyse von Informationen über das Verhalten der Unternehmer	219
32 Empirische Befunde zum Verhalten der Unternehmer gegenüber der Forderung nach Einführung der paritätischen Mitbestimmung	228
321 Die unternehmerische Strategie	228
322 Die Ermittlung des Ideologiegehalts der unternehmerischen Verlautbarungen zur paritätischen Mitbestimmung	233
3221 Ableitung und Begründung der Hypothese sowie des Untersuchungsplans zum ideologischen Vorgehen gegenüber Paritätsforderungen	234
3222 Probleme und Ergebnisse des Pretests	241
33 Darstellung und Interpretation der Informationen zum Verhalten der Unternehmer gegenüber der Forderung nach Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen	251
331 Die verbalen Aktivitäten der Unternehmer	252
332 Die Verwirklichung von innerbetrieblichen Produktivkapital-Beteiligungen	256
34 Empirische Befunde zum Verhalten der Unternehmer gegenüber der Forderung nach verstärktem Umweltschutz	258

	Seite
341 Darstellung und Interpretation der zum unternehmerischen Ökologieverhalten vorliegenden Unternehmer-Aussagen und Informationen über die Unternehmer	263
3411 Konkrete Informationen über das umweltrelevante Verhalten der Unternehmer	263
3412 Das ökologische Selbstbild der Unternehmer und die Meinung von Nicht-Unternehmern über das unternehmerische Umweltverhalten	269
342 Ermittlung der externen unternehmerischen Umweltstrategie mit Hilfe der Inhaltsanalyse	273
3421 Ziele der Untersuchung	273
3422 Aufstellen der Hypothese und Festlegung des Untersuchungsplans	275
3423 Durchführung, Ergebnisse und Probleme des Pretests	281
3424 Durchführung und Ergebnisse des Haupttests	290
4 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse sowie Möglichkeiten und Grenzen ihrer Anwendung	300
41 Resümee der deskriptiv-theoretischen Systematisierung und der empirischen Befunde	300
42 Anwendbarkeit der Erkenntnisse zum Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel	305

	Seite
421 Anwendungsebenen	305
422 Nutzen und offene Probleme der Befunde über das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wan- del im Rahmen einer praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre	308

- Anhang: Apparat der empirischen Untersuchung -

"Durch die Berücksichtigung gesellschaftlicher Bestimmungsgründe der Betriebswirtschaft wird der Tatsache Rechnung getragen, daß Unternehmungen gesellschaftlich 'betroffene' Objekte darstellen." (E. Heinen)¹⁾

"Je nachdem, wie die Unternehmer mit ihren Aufgaben sozio-politischer Natur fertig werden, entscheiden sie über die Zukunft ihres eigenen Berufes, über das künftige Bild von sich selbst, über die weitere Entwicklung der kapitalistischen Wirtschaftsverfassung und der politischen Demokratie." (H. Pross)²⁾

Einleitung: Thema, Ablauf und Ziele der Untersuchung

Die von Pross angesprochene spezifische "gesellschaftliche Betroffenheit" betrieblicher Disponenten ("Unternehmer"), derzufolge sie durch ihr politisches Verhalten über ihre unternehmerische Existenz und die Zukunft der marktwirtschaftlichen Strukturen entscheiden, ist das Thema dieser Untersuchung. Die Arbeit ist damit in den Bereich konkret-zeitraumbezogener Analysen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre einzuordnen, der weit weniger intensiv diskutiert wird als abstrakt-verallgemeinernde betriebswirtschaftliche Fragestellungen. In den konkret-zeitraumbezogenen Untersuchungen wird versucht, solche Probleme der betriebswirtschaftlichen Erörterung zugänglich zu machen, die durch grundlegende Elemente der gegebenen Wirtschaftsordnung oder der jeweili-

1) Heinen (1972), S. 46.

2) Pross (1972 a), S. 54.

gen gesellschaftlichen Bedingungen verursacht werden.¹⁾ Die vorliegende Arbeit soll explizit einen Beitrag zu diesem bisher tendenziell vernachlässigten Bereich erbringen: Es wird untersucht, wie sich eine bestimmte Kategorie von Mitgliedern der Organisation Unternehmung, die Unternehmer²⁾, gegenüber einigen zur Zeit³⁾ bedeutsamen Prozessen Sozialen Wandels, und zwar gegenüber den gesellschaftspolitischen Forderungen nach paritätischer Mitbestimmung, nach Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen und nach verstärkter Berücksichtigung der ökologischen Auswirkungen

-
- 1) Ein typisches Beispiel für abstrakt-verallgemeinernde Analysen sind die "Entscheidungsprozesse" von Kirsch (Kirsch 1970 a; ders. 1971 a; ders. 1971b), in denen zur Charakterisierung ihrer Allgemeingültigkeit das "kapitalistische Wirtschaftssystem" als "nur eine von vielen möglichen Ideologien" (Kirsch, 1971b, S. 127) bezeichnet wird; Beispiele für konkret-zeitraumbezogene Analysen sind in dem Sammelband "Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung" (Koubek et al, 1974) zu finden, so vor allem die Abhandlungen von Reber, Küller, Briefs et al, Strothauer (alle 1974); vgl. auch die Referate von Mertens (1975 b) und Engels (1975) auf der Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft 1974 (abgedruckt in Mertens, 1975 a) sowie die meisten der auf der Arbeitstagung 1975 der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften - Verein für Socialpolitik - gehaltenen Referate (insbesondere Mertens, Blume, Hoffmann, Alewell, Brockhoff, alle 1975); die Tagung stand unter dem Titel "Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen".
- 2) Zum Unternehmer-Begriff dieser Arbeit vgl. Kap. 12; an dieser Stelle soll nur auf die Basis-Definition hingewiesen werden, derzufolge diejenigen Organisations-Teilnehmer als Unternehmer bezeichnet werden, von denen zu vermuten ist, daß sie - bei formaler Berechtigung der Teilhabe an politischen Entscheidungen in der Unternehmung - ihre Entscheidungen primär an der Förderung der Kapitalakkumulation in den Händen der privaten Kapital-eigner der Unternehmungen ausrichten.
- 3) Der Betrachtungszeitraum der Untersuchung umfaßt die Sechziger und die erste Hälfte der Siebziger Jahre.

unternehmerischer Entscheidungen, verhält, und welche betriebswirtschaftlichen Probleme und Implikationen dieses Verhalten aufweist.

Das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel soll unter den drei folgenden Aspekten analysiert werden:

- (1) Aus welchen Elementen setzt sich das Möglichkeitsfeld zusammen, das den Unternehmern zur Aktion gegenüber bzw. zur Reaktion auf gesellschaftspolitischen Wandel zur Verfügung steht?
- (2) Welche Verhaltensschemata des Möglichkeitsfeldes präferieren die Unternehmer, um in der unternehmerischen und politischen Praxis gegenüber den konkret besprochenen Wandlungsprozessen zu agieren bzw. auf sie zu reagieren?
- (3) Wie ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht das unternehmerische Verhalten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel zu beurteilen, bzw. können - und ggf. in welcher Richtung - den Unternehmern für dieses Verhalten Empfehlungen gegeben werden?

Diese drei Fragenkreise charakterisieren in der aufgeführten Reihenfolge den Gang der Untersuchung.

Das erste Kapitel dient der Operationalisierung des Erkenntnisobjektes der Arbeit, also dem Auffinden einer handhabbaren Definition der Begriffe "Unternehmer" und "gesellschaftspolitischer Wandel". Die zeitraum- und situationsbezogene Zielsetzung der Untersuchung macht zum einen die Einführung eines Unternehmerbegriffes erforderlich, der im Gegensatz zur herkömmlichen wirtschaftswissenschaftlichen Unternehmersicht steht. Zum anderen wird der globale soziologische Themenbereich "Sozialer Wandel" durch einzelne konkrete Formen gesellschaftspolitischen Wandels substitu-

iert, die unter den gegebenen politischen und sozialen Verhältnissen in der Bundesrepublik Deutschland für die Unternehmer von besonderer Bedeutung sind. Beide Basiskategorien der Arbeit, der interessenorientierte Unternehmerbegriff und der gesellschaftspolitische Wandel, sind für betriebswirtschaftliche Analysen weitgehend Neuland.¹⁾ Die Darstellung der Grundlagen der Untersuchung wird mit der Erörterung der Implikationen, die sich aus den drei Wandlungsprozessen ergeben, abgeschlossen.

Im zweiten Kapitel wird das Möglichkeitsfeld dargestellt, das den Unternehmern grundsätzlich zu Aktion bzw. Reaktion gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel zur Verfügung steht. Die Analyse und Systematisierung erfolgt in theoretisch-verallgemeinernder Form, sie ist also grundsätzlich nicht nur auf die drei angesprochenen gesellschaftspolitischen Wandlungsprozesse und auf die Unternehmer anwendbar.

Im Rahmen der im dritten Kapitel beschriebenen empirischen Analyse wird zu ermitteln versucht, welche Verhaltensschemata die Unternehmer zu Aktion und Reaktion gegenüber den besprochenen Wandlungsprozessen im Untersuchungszeitraum präferieren. Die Erkenntnisse wurden mit Hilfe zweier einander ergänzender Methoden gewonnen. Zum einen wurden mit Hilfe eines iterativen Interpretationsschemas Sekundärinformationen²⁾ über unternehmerisches Verhalten ausgewer-

1) Der Begriff "Unternehmer" wird in der neuesten Betriebswirtschaftslehre praktisch nicht mehr benutzt; in dieser Arbeit ist er allerdings erforderlich, um Mißverständnisse, die sich bei der Verwendung der Termini "Kerngruppe" bzw. "politisches System" ergeben könnten, von vorneherein auszuschließen. Andererseits eignen sich auch die herkömmlichen Unternehmer-Begriffe nicht, so daß ein neuer, der interessenorientierte, eingeführt werden mußte.

2) In geringerem Maße auch Primärinformationen (Ergebnisse von Befragungen durch den Autor).

tet, zum zweiten wurden unternehmerische Verlautbarungen mit verschiedenen Unterarten der Inhaltsanalyse aufgeschlüsselt. Als besonders erkenntnisfördernd erwies sich dabei die qualitativ-ideologiekritische Inhaltsanalyse. Das mehrgleisige Vorgehen bei der empirischen Untersuchung war deshalb angezeigt, um durch den Ergebnisvergleich der verschiedenen Methoden latente bzw. verschleierte Interessen der Unternehmer aufzudecken und widersprüchliche Befunde abklären zu können. Der Untersuchungsgegenstand bringt es allerdings auch mit sich, daß sich dem Auffinden ausreichend repräsentativer und valider Ergebnisse erhebliche Schwierigkeiten in den Weg stellen, die nur zum Teil ausgeräumt werden konnten.

Im abschließenden vierten Kapitel werden einige der Schwierigkeiten verdeutlicht, die sich bei dem Versuch ergeben, den Problemkreis "Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel" über die Deskription hinaus einer normativen Betriebswirtschaftslehre zugänglich zu machen. Diskutiert wird, auf welchem Bewertungsmaßstab die Normierung aufbauen soll und wie an Hand dieses Bewertungsmaßstabs Entscheidungsmodelle gebildet werden können.

Der normative Maßstab, der dieser Arbeit implizit (und im letzten Kapitel explizit) zugrundeliegt, ist das Ausmaß, in dem das empirisch beobachtbare unternehmerische Verhalten dazu beizutragen in der Lage ist, die in der Bundesrepublik Deutschland gegebene dezentrale wirtschaftliche Entscheidungsstruktur bei gleichzeitiger privater Verfügungsmacht über die Pro-

duktionsmittel zu stabilisieren und/oder den sich verändernden gesellschaftlichen Bedingungen anzupassen. Dieses Bewertungskriterium - so wird postuliert - entspricht den "objektiven" Interessen der Unternehmer, da nur diese Form der Wirtschaftsverfassung es ermöglicht, daß die Unternehmer als Unternehmer tätig sind und ihre interessen-spezifischen unternehmerischen¹⁾ Ziele verfolgen bzw. realisieren.

Fernziel einer Untersuchung mit dem Thema "Das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel" ist der Aufbau einer in sich geschlossenen Theorie dieses Verhaltens. Abgesehen davon, daß weder von Seiten der Betriebswirtschaftslehre noch von Seiten anderer am Untersuchungsgegenstand interessierter Wissenschaften (Soziologie, Politologie) die dafür erforderlichen Vorarbeiten geleistet wurden, ist eine solche Theorie unternehmerischen Verhaltens gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel, wenn sie dem Anspruch sowohl der Vollständigkeit als auch der Praxisadäquanz gerecht werden will, nicht mit Hilfe einer einzigen, sich auf drei ausgewählte Wandlungsprozesse beschränkenden Untersuchung zu erreichen. In einzelnen Teilaspekten wird jedoch versucht, Schritte in Richtung einer allgemeingültigen Theorie zu unternehmen:

Die Darstellung des unternehmerischen Alternativenfeldes möglicher Verhaltensweisen gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel ermöglicht grundsätzlich - unter Berücksichtigung einiger generalisierender Modifikationen - die Diskussion der Anwendung dieser Verhaltensschemata gegenüber jedwedem Prozeß Sozialen Wandels. Auch ist denkbar, die auf die Unternehmer bezogene Analyse auf alle potentiellen

1) Der Terminus "unternehmerisch" ist in dieser Arbeit nicht Attribut der Unternehmung sondern des Unternehmers.

Mitglieder politischer Systeme von Unternehmungen bzw. Betrieben zu übertragen, also z. B. auch auf gewerkschaftliche Mitbestimmungsträger, Disponenten in gemeinwirtschaftlichen oder "vergesellschafteten" Betriebswirtschaften. Alle diese Disponenten werden sich, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlicher Form, gesellschaftlichen Wandlungen und damit gesellschaftlichen Forderungen gegenübersehen.

Die vergleichsweise breit angelegte Thematik der Arbeit bedeutet aber nicht nur die Möglichkeit einer Generalisierung der ermittelten Befunde, sie impliziert zugleich auch, daß der Untersuchungsgegenstand nicht vollständig abgedeckt werden kann. Insbesondere die im Rahmen der empirischen Analyse durchgeführten Erhebungen sind nur als Beispiele für eine Vielzahl denkbarer ähnlicher bzw. weiterführender Untersuchungen anzusehen. Insofern ist die Arbeit offen und ausbaufähig sowohl in Richtung auf die Verallgemeinerung der gewonnenen Erkenntnisse als auch in Richtung einer weiteren Konkretisierung und der Darstellung zusätzlicher Einzelheiten des Untersuchungsfeldes.

Den Anstoß zur Auseinandersetzung mit betriebswirtschaftlichen Implikationen des Verhaltens der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel gab der Tatbestand, daß seit der Mitte der Sechziger Jahre aufgrund gesellschaftlicher Strömungen (z. B. Verstärkung der neo-marxistischen Systemkritik) und politischer Entwicklungen (z.B. Regierungsübernahme durch die SPD-FDP-Koalition) Vorstellungen und Forderungen an Boden gewannen, die auf eine Modifizierung der Stellung der Unternehmer innerhalb der Unternehmungen und innerhalb der Gesellschaft sowie ihres Einflusses auf die Gesellschaft hinausliefen, meist in

Form der Reduzierung unternehmerischer Privilegien.¹⁾

In welchem Ausmaß die Forderungen nach einer Veränderung der gesellschaftlichen Bedeutung und Position der Unternehmer Realität werden, hängt, akzeptiert man die als Motto der Arbeit vorangestellte These von Pross²⁾, wesentlich von den Anpassungsentscheidungen der Unternehmer an die soziale Dynamik ab. "Falsche" Anpassungsentscheidungen oder der Verzicht auf derartige Anpassungen können, so Pross, zu erheblichen Beeinträchtigungen, im Extremfall auch zur Zerstörung des herrschenden Wirtschaftssystems führen³⁾⁴⁾ und damit auch das Ende unternehmerischer Tätigkeit bedeuten.

Daß das gesamtwirtschaftlich und gesamtgesellschaftlich wichtige Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel auch ein betriebswirtschaftliches Untersuchungsobjekt darstellt, ergibt sich aus der selbstgewählten Wissenschaftsprogrammatik der Betriebswirtschaftslehre. Sie will "Mittel und Wege aufzeigen, die zur Verbesserung

-
- 1) Z. B. in Form der Beschneidung ihrer Entscheidungsbe-fugnisse durch Einführung der paritätischen Mitbestim-mung oder der Einengung des Alternativenfeldes durch Umweltschutzbestimmungen (vgl. Kap. 14).
 - 2) Pross (1972 a), S. 54; die empirischen und theoretischen Untersuchungen der Soziologin Pross zu gesellschaftli-chen Aspekten unternehmerischer Tätigkeit waren ein we-sentlicher Anstoß für die vorliegende Arbeit (Pross 1965; Pross und Boetticher 1971; Pross 1972 a).
 - 3) Vgl. Pross (1972 a), S. 54 ff.
 - 4) Die gesellschaftliche Bedeutung der Unternehmer geht allerdings noch über die Mitgestaltung der politischen Entwicklung hinaus: So hat die Diskussion um Umwelt-gefährdung und Umweltschutz deutlich gemacht, daß von den Produktions- und Distributionsentscheidungen einer vergleichsweise kleinen Zahl von Unternehmern (z. B. den Unternehmern in der Chemischen Industrie) die künf-tige ökologische Struktur erheblich beeinflußt wird.

der Entscheidungen in der Betriebswirtschaft führen"¹⁾ und durch die Formulierung entsprechender Verhaltensnormen "den verantwortlichen Disponenten Hilfestellung leisten."²⁾ Dieser proklamierte enge Bezug zur Praxis bedeutet für die Betriebswirtschaftslehre notwendigerweise die Selbstverpflichtung, (auch) solche Probleme einer wissenschaftlichen Analyse zu unterziehen, die den Entscheidungsträgern in Unternehmungen "zur Zeit gerade" besondere Schwierigkeiten bereiten, sei es, weil das vorhandene Instrumentarium entweder nicht ausreicht oder gänzlich ungeeignet ist, sei es, weil entsprechende Instrumente fehlen. Beobachtbar ist nicht nur, daß sich viele Unternehmer veranlaßt fühlen, publizistisch zu den Problemen, die sich aus der Interaktion von Gesellschaft und Unternehmer ergeben, Stellung zu beziehen³⁾, sondern auch, daß diese Stellungnahmen häufig durch Ratlosigkeit gegenüber der gesellschaftlichen Dynamik gekennzeichnet sind, was sich in undifferenzierten, inoperationalen und somit weitgehend unbrauchbaren Handlungsanweisungen äußert.⁴⁾ Dieser Tatbestand weist auf ein erhebliches

-
- 1) Heinen (1969a), S. 209; mit fast identischem Wortlaut formuliert Kirsch (1973), daß es "Ziel der wissenschaftlichen Bemühungen" sei, "die Entscheidungsprozesse der Menschen und der betrieblichen Praxis zu unterstützen und zu einer 'Verbesserung' beizutragen", S. 5.
 - 2) Heinen (1969a), S. 209.
 - 3) Aus den zahlreichen Versuchen der Unternehmer, ihr Verhältnis zur Gesellschaft und insbesondere zum Sozialen Wandel zu klären, seien hier erwähnt: Zahn (1970), Fertsch-Röver (1971), Studiengruppe "Unternehmer und Gesellschaft" (1971), Eberle, Schlaffke (1972), Zemplin (1972), Spindler (1974), Schleyer (1974 a), ders. (1974 e), Sohl (1974 b), Plessner (1974), ders. (1975), Mommsen (o. J.), Lezius (o. J.); die Publikationen tragen Titel wie "Das Engagement des Unternehmers in unserer Zeit" (Mommsen), "Unternehmer in die Offensive" (Fertsch-Röver).
 - 4) Besonders typisch für diesen Sachverhalt ist die immer wieder vorgetragene Forderung, die Unternehmer müßten "politischer" werden, ohne daß die Richtung der politischen Aktivitäten konkretisiert würde; vgl. z. B. Formulierungen wie: "Was not tut, ist in erster Linie eine

Defizit der betriebswirtschaftlich-wissenschaftlichen Diskussion zu diesem Themenbereich hin. Will die Betriebswirtschaftslehre ihrem selbstgewählten Ziel gerecht werden, kommt sie nicht umhin, auch die aktuellen Probleme der unternehmerischen Disponenten zu analysieren¹⁾, um dadurch die gesellschaftlich bedingte Unsicherheit der Unternehmer zu reduzieren, auch wenn sie dadurch gezwungen wird, aus den Bereichen vergleichsweise abstrakter und damit gesellschaftlich "problemloser" Theorie in den konfliktbeladenen Bereich der jeweiligen gesellschaftlichen und politischen Situation überzuwechseln.

Die zunehmende Berücksichtigung der Tatsache, daß Unternehmungen "gesellschaftlich betroffene Objekte"²⁾ darstellen, erleichtert der Betriebswirtschaftslehre den Zugang zur Auseinandersetzung mit ökonomischen Problemen, die aus spezifischen gesellschaftlichen und politischen Gegebenheiten resultieren. "Wenn die Mitglieder (betriebswirtschaftlicher Organisationen, A.d.V.) ... beispielsweise über die Sozialisation wirtschaftsordnungs- und kulturbedingter Wertvorstellungen ... in ihrem Entscheidungs-

bessere Selbstdarstellung der Unternehmer ... Leider sind heute noch zu viele Unternehmer unpolitisch - politisch nicht in dem Sinn eines politischen Mandats, sondern in der klaren Einsicht, daß alles, was der Unternehmer tut ... politisch wirkt" (Fertsch-Röver, 1971); "Die Unternehmer müssen politischer werden, gesellschaftspolitisch aktiver, sie müssen ihre bisherige defensive Stellung als politisch angegriffene Objekte aufgeben" (Henkel in einem Interview der "Wirtschaftswoche" Nr. 22/1975); vgl. derartige Aussagen unter dem Aspekt der Leerformelideologie Kap. 23122.

- 1) Die Betriebswirtschaftslehre könnte sich nur von dieser Aufgabe distanzieren, wenn sie der Meinung wäre, daß Unternehmer (als kapitalorientierte Disponenten) nicht Mitglieder der politischen Systeme von Unternehmungen sein sollten. Angesichts der expliziten oder impliziten Option der weitaus meisten Betriebswirtschaftler für privatwirtschaftliche Allokationsmechanismen ist dieser Fall jedoch nicht gegeben.
- 2) Heinen (1972), S. 46.

verhalten beeinflusst werden"¹⁾, wenn also die Aktivitäten von Unternehmungen und deren Organisationsmitgliedern zumindest teilweise nur aus dem jeweiligen gesellschaftlichen Kontext heraus erklärbar sind, werden die Interdependenzen von Unternehmung und Gesellschaft sowie die Probleme, die sich für unternehmerische Disponenten aus diesen Beziehungen ergeben, unmittelbar zum betriebswirtschaftlichen Forschungsgegenstand. Ein konsequent durchgehaltener Verzicht auf die Einbeziehung der konkreten, also situations- und zeitraumbezogenen gesellschaftlichen Betroffenheit der Unternehmung in die betriebswirtschaftliche Analyse würde die Gefahr eines Rückzugs in den Elfenbeinturm abstrakter Theorie und damit eine Störung des Dialoges mit der Praxis beinhalten.²⁾

Die Förderung dieses Dialoges von Theorie und Praxis könnte eines der Ziele sein, die mit Hilfe von Untersuchungen der Art, wie sie hier in Form der Analyse eines Partialbereichs der Beziehungen von Unternehmung und Gesellschaft vorgelegt wird, angestrebt werden. Es ist allerdings nicht zu erwarten, daß dieser Dialog gänzlich konfliktfrei verläuft. Denkbar ist, daß die empirisch ermittelten Ergebnisse zum Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel von jenen als "unangenehm" empfunden werden. Das gleiche gilt auch für den Fall, daß in einer an diese Arbeit anschließenden Untersuchung, also aufbauend auf dem am Ende der Arbeit diskutierten Bewertungsmaßstab, den Unternehmern Hilfestellung geleistet wird. Die spezifische Unternehmerorientierung dieser Arbeit bedeutet nicht, daß ihnen Instrumente zur Verteidigung aller ihrer Privilegien gegeben werden sollen; die Hilfestellung bezieht sich nur auf ein einziges Privileg: im Rahmen einer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsverfassung als Unternehmer tätig zu sein.

1) Heinen (1972), S. 46 f.

2) Vgl. zu diesem Problemkreis Kappler (1972), S. 98 ff.

1 Bausteine der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung basiert auf Begriffen, die der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre weitgehend fremd (geworden) sind. Trotz des sich ausbreitenden Bewußtseins der "gesellschaftlichen Betroffenheit der Unternehmungen" (Heinen) spielt der gesellschaftspolitische Wandel, der für betriebliche Disponenten zum immer schwieriger zu handhabenden Problem wird, kaum eine Rolle in betriebswirtschaftlichen Überlegungen. An die Stelle des Unternehmers sind in der betriebswirtschaftlichen Fachdiskussion anonyme "Kerngruppen"¹⁾ bzw. "politische Systeme"²⁾ als Führungsorgane der Unternehmungen getreten. Insofern erscheint es sinnvoll, in einem ersten Schritt darzulegen, was unter "gesellschaftspolitischem Wandel" und "Unternehmer" in dieser Arbeit verstanden wird und warum diese beiden Begriffe und die mit ihnen verbundenen Tatbestände als Analyseobjekte gewählt wurden. Diesen Ausführungen werden einige allgemeine Überlegungen zur Systeminterdependenz von Unternehmung und gesellschaftlicher Umwelt vorangestellt. Es handelt sich dabei um einen Themenbereich, der Basiserkenntnisse für die unternehmerischen Aktivitäten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel liefert und der ebenfalls in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre vergleichsweise wenig Beachtung findet.³⁾

11 Einige Bemerkungen zur Interdependenz von Unternehmung und Gesellschaft

Das aufgrund ihrer Wissenschaftsprogrammatik fast ausschließlich auf ökonomischen Kategorien basierende Denk-

1) Heinen (1975), S. 52, 58.

2) Kirsch (1971 b), S. 121 ff.

3) Ansätze im deutschsprachigen Bereich bei Heinen (1972), Bleicher (1972), Krüger (1972), ders. (1974), Kieser (1974).

system der Betriebswirtschaftslehre begriff und begreift die Umweltbeziehungen der Unternehmungen verständlicherweise überwiegend in Form von Transaktionen auf Beschaffungs- und Absatzmärkten. Insoweit "gesellschaftliche" Phänomene, die dann de facto meist Einwirkungen des "Staates" auf die Unternehmungen betreffen¹⁾, in der betriebswirtschaftlichen Analyse explizit berücksichtigt wurden, stellen sie sich in der Regel qualitativ nicht anders dar als die nichtgesellschaftlichen Umweltaspekte (z.B. technische Gegebenheiten, Marktstrukturen), nämlich als "Daten", die zwar dem Einfluß der betrieblichen Disponenten vollständig entzogen sind, ihrerseits aber das unternehmerische Entscheidungsfeld massiv einengen.²⁾

Somit besteht die Gefahr, daß die Gesellschaft³⁾ in den Augen betriebswirtschaftlicher Autoren wie betrieblicher Disponenten zur "ärgerlichen Tatsache"⁴⁾ wird, die ausschließlich als lästige Eingrenzung, als Hindernis auf dem Wege zur Erreichung ökonomischer Ziele begriffen wird. Gesellschaft

1) Vgl. z. B. Oettle (1971), Wysocki (1966).

2) Typisch dafür sind Formulierungen wie: "Staatliche Gebote und Verbote ... laufen stets (Hervorhebung durch den Verfasser) auf eine Einschränkung der den Einzelwirtschaften zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen hinaus"; Wysocki, 1966, S. 211. Tatsächlich wird jedoch durch zahlreiche unternehmensrelevante staatliche Maßnahmen der Spielraum der Unternehmungen vergrößert (z. B. Subventions-, Forschungspolitik).

3) Darüber, wie das Phänomen "Gesellschaft" beschrieben werden kann, besteht keine Einigkeit. Die Durchsicht der relevanten Übersichts-Literatur (vgl. z. B. Weber, 1966; Gundlach, 1959; König, 1958; Ziegenfuß, 1956; Braun, Hahn, 1973) erbringt ganz unterschiedliche Befunde. Legt man eine der gebräuchlichen Definitionen zugrunde, z. B. "Gesellschaft als verwickeltes System von sozialen Handlungen, Gruppen und Verhaltensnormen" (König, 1958, S. 111), so zeigt sich, daß die Definition der "Gesellschaft" als Versuch zu werten ist, einen metasprachlichen Gegenstand zu verbalisieren. Von der Unternehmung aus betrachtet erscheint dieses Gefüge aus "Handlungen, Gruppen und Verhaltensnormen" als vergleichsweise einheitliche Umwelt, die von Seiten der Unternehmung als "Gesellschaft" wahrgenommen wird.

4) Vgl. Dahrendorf (1964), S. 14.

ist jedoch für die Unternehmung nicht nur "ärgerliche", damit also einengende und hinderliche Tatsache, sondern zugleich auch Voraussetzung und Basis für ihre Existenz. Ohne die Unterstützung der Gesellschaft (z. B. absolut bezüglich staatlicher Rahmenbedingungen, relativ bezüglich der öffentlichen Meinung und des formalen wie informalen Normengefüges) ist die Unternehmung nicht lebensfähig oder zumindest in ihrer Lebensfähigkeit bedroht. Die traditionelle betriebswirtschaftliche Betrachtung der Gesellschaft als eines ausschließlich eingrenzenden Datums drängt den Eindruck auf, Unternehmung und Gesellschaft würden sich als monolithische Blöcke, zudem mit absolut asymmetrischer Machtverteilung, gegenüberstehen. Realiter ist jede Unternehmung jedoch Subsystem der Gesellschaft, also auch deren Teil und nicht nur deren Widerpart, und die sozialen Subsysteme der Unternehmung selbst sind häufig ihrerseits Spiegelbild der Subsysteme (Schichten, Klassen) der Gesellschaft.

Aus der Systeminterdependenz von Gesellschaft und Unternehmung ergeben sich einige Fakten, die für die Analyse des Verhaltens der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel von Bedeutung sind:

- (1) Nicht nur die Gesellschaft schränkt die Unternehmung in ihrem Aktionsradius ein; die Beeinflussungsrichtung verläuft grundsätzlich auch umgekehrt, und zwar tendenziell um so stärker, je mehr Macht und umweltbezogenen Gestaltungswillen die Unternehmung aufweist¹⁾; der Versuch, gesellschaftliche Strukturen und Entwicklungen zu beeinflussen, manifestiert sich z. B. in der Zusammen-

1) Vgl. dazu die Diskussion über die (angebliche) Machtkonzentration in den Händen der sogenannten multinationalen Konzerne und deren Einwirkung auf die staatlichen Organe.

fassung von Unternehmungen in Interessenverbänden.¹⁾ Etzioni, der als Motoren Sozialen Wandels sogenannte "makroskopische Einheiten" ansieht, da "ihre wichtigsten Akte Veränderungen in den Eigenschaften von Gesellschaften bewirken", nennt als einziges (!) Beispiel für solche makroskopischen Einheiten bezeichnenderweise eine Unternehmung, nämlich General Motors.²⁾

- (2) Nicht nur die Unternehmung bedarf der sie stützenden und schützenden Gesellschaft, das Aufeinanderangewiesen-sein besteht auch in umgekehrter Richtung: die Gesellschaft benötigt die Unternehmung als Produzenten von Gütern und Diensten, nach denen ein Bedürfnis besteht, sie braucht sie zur Sicherung der materiellen Existenz der Organisationsmitglieder (und ist insofern für die Gesellschaft umso wichtiger, je größer sie ist) sowie als Ort sozialer Befriedigungsmöglichkeiten.³⁾ Ein Dissens von Unternehmung und Gesellschaft gefährdet nicht nur das System Unternehmung sondern auch, allerdings in der Regel in geringerem Maße, das Supersystem "Gesellschaft": die Abhängigkeit ist also nicht absolut asymmetrisch.
- (3) Willensbildungsprozesse in Unternehmungen sind von gesellschaftlichen Willensbildungsprozessen nicht zu trennen. Wenn in der Unternehmung Mitglieder unterschiedlicher Subsysteme der Gesellschaft (z. B. Klassen, Gruppen,

1) Vgl. dazu Arndt (1974), der im Hinblick auf die Lobbyaktivitäten der Unternehmerverbände den Staat als "Aktionsparameter wirtschaftlicher Macht" bezeichnet (S. 99); vgl. dazu auch die Ausführungen zur Macht der Unternehmerverbände in Kap. 212 dieser Arbeit.

2) Etzioni (1969), S. 148; er macht allerdings deutlich ("das Restaurant um die Ecke ist keine makroskopische Einheit", ebd.), daß die überwiegende Zahl der Unternehmungen makroskopische Eigenschaften nicht oder nur in sehr engen Grenzen besitzt.

3) Vgl. dazu z. B. Marr (1974), S. 53.

Schichten) Positionen einnehmen, in denen sie an politischen Entscheidungen mitwirken können, und wenn diese Subsysteme innerhalb der Gesamtgesellschaft unterschiedliche Interessen verfolgen, so ergibt sich daraus, daß in der unternehmerischen Willensbildung (z. B. bei Zielbildungsprozessen¹⁾) unterschiedliche gesellschaftliche Kräfte ihre Vorstellungen durchzusetzen versuchen, wobei die Ergebnisse unter der Voraussetzung der Gleichartigkeit der unternehmerischen und gesamtgesellschaftlichen Systemstruktur sowie gleicher Machtverteilung innerhalb der Gesellschaft und der Unternehmung den Ergebnissen gesellschaftspolitischer Willensbildungsprozesse ähneln. Beide Gleichartigkeitsbedingungen sind in der Realität in der Regel nicht gegeben²⁾, worin ein wesentlicher Grund dafür zu sehen ist, daß die Ziele und Aktivitäten der Unternehmungen zu dem sich gesamtgesellschaftlich entwickelnden Sozialen Wandel divergieren.

- (4) Wenn die Ergebnisse der autorisierten Willensbildungsprozesse in Unternehmungen von den Ergebnissen gesellschaftlicher Willensbildungsprozesse bzw. von gesellschaftlichen Erwartungen abweichen, entwickelt sich ein Konfliktpotential zwischen Unternehmung und Gesellschaft.³⁾ Die Realisierung dieses Konfliktpotentials und der Ablauf der sich daraus entwickelnden Konfliktepisode⁴⁾ wird determiniert einerseits durch die Fähigkeit der Unternehmung, den Konflikt zu handhaben, andererseits durch spezielle Charakteristika der Gesellschaft (z. B. Dynamik, Konfliktbereitschaft, Durchsetzungswillen, Grad

1) Vgl. dazu Kappler (1973) und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. dazu z. B. Pross (1972 c), S. 108 ff.

3) Vgl. Krüger (1972), S. 76 ff.; Bendixen et al (1968), S. 23 ff.

4) Vgl. zu diesem Begriff Pondy (1967), S. 298 ff.; Esser (1972), S. 37 ff.

der inneren Kongruenz des gesellschaftlichen Meinungsbildes). Da in dieser Untersuchung die Konflikte zwischen der Gesellschaft und den Unternehmern, also einem speziellen Subsystem der Unternehmung, erörtert werden, ergibt sich eine vielschichtige Ebene der Konfliktbetrachtung. Das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel kann Konflikte zur Folge haben zwischen Unternehmung und Gesellschaft¹⁾, zwischen Unternehmern und Gesellschaft sowie zwischen Unternehmern und anderen Subsystemen der Unternehmung (z. B. Arbeitnehmern).

- (5) Die gesellschaftliche und gesellschaftspolitische Umwelt der Unternehmung ist durch Eigenschaften gekennzeichnet, die für die unternehmerischen Subsysteme, in diesem Falle die Unternehmer, die Konfliktlösung in besonderem Maße erschweren. Reaktionen auf konfliktverursachende Umweltwandlungen werden als umso schwieriger angesehen, je dynamischer und komplexer die Umwelten sind.²⁾ Umwelten gelten als umso dynamischer, je häufiger und je weniger regelmäßig Änderungen anfallen, sowie je stärker diese Änderungen sind.³⁾ Die Komplexität der Umwelt ist umso größer, je mehr und je verschiedenartigere externe und interne Faktoren bei der Entscheidungsfindung berück-

1) Diese Art der Konfliktkonstellation tritt auf, wenn die Gesellschaft Unternehmer und Unternehmung gleichsetzt bzw. wenn der Unternehmer "seine" Unternehmung als Machtinstrument im Konflikt mit der Gesellschaft benützt.

2) Vgl. z. B. Kieser (1974).

3) Vgl. Child (1972), S. 3; Bleicher (1972), S. 240 ff. Vgl. dazu auch die Menge der innerhalb relativ kurzer Zeit erlassenen Umweltschutzgesetze und Durchführungsbestimmungen. Eine gesellschaftliche Dynamik ganz besonderer Art zeigte sich in der Entwicklung der Diskussion um die paritätische Mitbestimmung mit einer Vielzahl von Modellvorschlägen und der Ungewißheit der vom Parlament schließlich autorisierten Regelung.

sichtigt werden müssen.¹⁾ In der augenblicklichen politischen Situation stellen die gesellschaftlichen und gesellschaftspolitischen Umwelten, möglicherweise mehr noch als die Gegebenheiten auf den Markt-Umwelten der Unternehmung, im Sinne von Emery und Trist zumindest reagierende dynamische Umgebung, in Einzelfällen sogar turbulente Felder dar.²⁾³⁾

12 Der aus der gesellschaftspolitischen Interessenlage abgeleitete Begriff "Unternehmer"

Es wirkt auf den ersten Blick inkonsistent, wenn in dieser Arbeit, die durch die explizite Einbeziehung betriebswirtschaftlich relevanter gesellschaftlicher Phänomene in die Betriebswirtschaftslehre innovativ wirken will, als Basis-kategorie ein Begriff verwendet wird, dessen sich die Betriebswirtschaftslehre zwischenzeitlich (und aus guten Gründen) entledigt hat: der "Unternehmer". Allerdings hat der Unternehmerbegriff dieser Arbeit kaum noch etwas mit dem homo-oeconomicus-Unternehmer der "älteren" Wirtschaftswissenschaften gemeinsam, der weder vom Gesichtspunkt organisational-verhaltenswissenschaftlicher Unternehmensanalyse noch unter dem Aspekt hoch- bzw. spätindustrieller Produktions- und Verfügungsstrukturen ein sinnvolles

1) Vgl. Duncan (1972), S. 314 ff.; besonders starke Komplexität weist die Entwicklung der Umweltschutzgesetzgebung auf, die für die Unternehmung vielfältige produktionstechnische und finanzwirtschaftliche Probleme mit sich bringt; vgl. Kap. 144.

2) Vgl. Emery, Trist (1965), S. 20 ff.

3) Extrem trübende Felder aus der Sicht der Unternehmungen sind z. B. die Entwicklungen in Portugal seit dem Beginn des Demokratisierungs-Prozesses. Für die Verhältnisse in der Bundesrepublik Deutschland ist eher die Kennzeichnung "reagierende dynamische Umwelt" zutreffend.

Erklärungsmodell darstellt.¹⁾ Als Unternehmer werden in dieser Arbeit alle diejenigen Organisationsmitglieder bezeichnet, die Teilnehmer des unternehmungspolitischen Systems²⁾ sind und ihre unternehmungspolitischen Entscheidungen an den Interessen der privaten Eigentümer des Produktivkapitals der betreffenden Unternehmung(en) ausrichten, sei es, daß sie selbst Eigentümer dieses Produktivkapitals sind, sei es, weil sie sich in ihren Entscheidungen den Eigentümern aus institutionellen und/oder informalen Gründen verpflichtet fühlen.

Zwei Aspekte waren dafür maßgebend, daß dieser in den Wirtschaftswissenschaften unübliche Unternehmerbegriff als Basiskategorie für die Analyse der Probleme betrieblicher Disponenten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel gewählt wurde:

- (1) Die Mitglieder des Personenkreises, auf die die beiden obigen Bedingungen zutreffen, bezeichnen sich selbst als "Unternehmer" und werden auch in der gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung als "Unternehmer" tituliert.
- (2) Diese als Unternehmer bezeichneten und sich bezeichnenden Personen weisen in der gesellschaftspolitischen

1) Vgl. dazu Kap. 1213 und 122.

2) In dieser Arbeit wird abweichend vom üblichen betriebswirtschaftlichen Sprachgebrauch das politische System der Betriebswirtschaft bzw. Unternehmung als "unternehmungspolitisches System" bezeichnet. Diese Bezeichnung wurde deshalb gewählt, um Verwechslungen mit dem politischen System des Staates (Regierung, Ministerialbürokratie), das in dieser Arbeit ebenfalls eine bedeutende Rolle spielt und als staatspolitisches System benannt wird, zu verhindern. Zur Theorie des politischen Systems vgl. vor allem Easton (1953), Easton (1965), Dill (1965), Almond (1956); deutsche Rezeption durch Kirsch (1971 b), S. 121 ff.; Fäßler (1970), S. 87 ff.

Entwicklung und den aus dieser Entwicklung resultierenden Konflikten eine gemeinsame, betriebswirtschaftlich relevante Interessenlage auf, die sie durch die Zusammenfassung ihrer Machtpotentiale in Interessenverbänden zu realisieren versuchen.

121 Operationalisierung des Begriffes "Unternehmer"

1211 Konstituierende Elemente des Unternehmerbegriffs

Die erste notwendige Bedingung für die Unternehmereigenschaft besteht in der Teilnehmerschaft am unternehmungspolitischen System. Das aus der angelsächsischen Politikwissenschaft vor allem durch Kirsch in die deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre übernommene "politische System" der Unternehmung bezeichnet dasjenige in der Regel multipersonale Entscheidungsorgan, das "die grundlegenden Beschränkungen (Ziele, Strategien, Budgets), die für die Mitglieder der Organisation verbindlichen Charakter besitzen"¹⁾, zu autorisieren befugt ist. Wer konkret Mitglied des politischen Systems ist, ergibt sich, neben informalen Einwirkungs- und Teilnahmemöglichkeiten, aus der jeweiligen Verfassung der Unternehmung, die ihrerseits wesentlich durch die makroökonomische und makropolitische (Wirtschafts-)Verfassung determiniert ist. In "kapitalistischen" Wirtschaftssystemen, wie z. B. in der Bundesrepublik Deutschland, leitet sich aus dem Eigentum an Produktionsmitteln in der Regel das vorrangige Recht der Kapitaleigner ab, entweder selbst im unternehmungspolitischen System mitzuwirken oder Vertrauenspersonen als ihre Interessenvertreter in dieses System zu entsenden. Insbesondere von der Rechtsform des Unternehmens hängt es ab,

1) Kirsch (1971 b), S. 122.

in welchem Ausmaß (formal) die Besetzung des unternehmungspolitischen Systems den Kapitaleignern oder aber anderen Nicht-Kapitaleigner-Gruppen, z. B. Arbeitnehmern, zugestanden wird.¹⁾

Die zweite notwendige Voraussetzung für das Vorliegen der Unternehmereigenschaft besteht in einer ihnen gemeinsamen gesellschaftlichen "Betroffenheit", die auf die spezifischen Interessen der Eigentümer des Produktivkapitals zurückgeführt werden kann. Dieses Interesse²⁾ bzw. diese Interessenlage wird von ihnen als dominante Maxime aller derjenigen unternehmungspolitischen Entscheidungen akzeptiert, die sich auf gesellschaftliche Tatbestände beziehen. Sie kann als vorhanden angesehen werden, wenn die überwiegende Zahl der hier als Unternehmer bezeichneten Personen bei einer eindeutig zu definierenden Teilmenge der ihnen zufallenden Ziel- und Mittelentscheidungen angesichts gesellschaftspolitischer Phänomene gleiche oder vergleichbare Entscheidungsprämissen besitzen, was die Tendenz zu gesellschaftspolitisch kongruentem Handeln fördert. Je nach wissenschaftstheoretischer Basis ergeben sich allerdings sehr unterschiedliche Schwierigkeiten bei der Ableitung dieser unternehmerkonstituierenden Interessenlage.

-
- 1) Der Einfluß der Kapitaleigner auf die Zusammensetzung des unternehmungspolitischen Systems ist bei Personengesellschaften größer als bei Kapitalgesellschaften. In Kapitalgesellschaften (mit Ausnahme von kleinen GmbH) ist nach augenblicklichem Recht (1975) ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder von Arbeitnehmern zu stellen. In noch stärkerem Maße ist die Befugnis der Kapitaleigner, das unternehmungspolitische System zu besetzen, in den zum Montanbereich zählenden Kapitalgesellschaften eingeschränkt (Parität im Aufsichtsrat, Arbeitsdirektor).
- 2) Zum Begriff "Interesse" vgl. Huber (1958); Weber (1964), S. 21 f.; Buchholz (1970); Stammer, Weingart (1972), S. 26 ff.; Witte (1966).

Die marxistische Kapitalismus-Analyse formuliert mit Hilfe ihrer Prämisse des Vorhandenseins "objektiver Interessen- und Klassenlagen" ein solches an der Kapitalwertmaximierung orientiertes gemeinsames Interesse. Nach marxistischer Auffassung sind Interessen "Erscheinungsformen materieller gesellschaftlicher Verhältnisse."¹⁾ Damit realisieren sich "objektive Interessen in den historisch bestimmten Existenzbedingungen von sozialen Klassen"²⁾, und zwingen diese Klassen, "in bestimmter Richtung tätig zu sein."³⁾ Die aufgrund der gesellschaftlichen Verhältnisse den Eigentümern von Produktionsmitteln vorgegebene Interessenlage und damit deren "natürliche" Verhaltensweise - so die herrschende marxistische Lehre - besteht darin, "Mehrwert und Profit zu erzielen".⁴⁾ Dieses Motiv vereint die "Angehörigen der Kapitalistenklasse"⁵⁾, die somit "ein gemeinsames Interesse an der Ausbeutung der Arbeiter und an der Sicherung ihrer Existenz- und Herrschaftsbedingungen haben".⁶⁾ Diese Betrachtungsweise impliziert, daß alle Personen, die zur Kapitalistenklasse gehören und folglich Kapitalisteninteressen aufweisen, bei gesellschaftspolitischen Wandlungsprozessen, die die Ausbeutung der Arbeiter vermindern und ihre eigenen Herrschaftsmöglichkeiten verschlechtern würden, automatisch Maßnahmen ergreifen, um die Ausbeutungsrate zu erhöhen und die Herrschaftsbedingungen zu verfestigen.⁷⁾

1) Eichhorn et al (1969), S. 228.

2) Ebd.

3) Ebd.

4) Ebd.

5) Dies., S. 229.

6) Ebd; Hervorhebung durch den Verfasser.

7) Auf dieser theoretischen Basis, die allerdings der vorliegenden Untersuchung nicht zugrunde gelegt wird, können die unternehmerischen Verhaltensformen gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel eindeutig deduziert werden.

Diese rigide interessen- und damit ziel- sowie verhaltens-determinierende Betrachtungsweise ist nichtmarxistischer, insbesondere positivistischer Wissenschaft fremd. Die herrschende, tendenziell dem Positivismus zuzuordnende Betriebswirtschaftslehre hält sich, vor allem in ihrer verhaltenswissenschaftlich-organisationstheoretischen Ausprägung, mit konkreten Aussagen über die von betriebswirtschaftlichen Organisationen und ihren Subsystemen verfolgten Ziele und deren Interessen auffallend zurück¹⁾, was dadurch bedingt ist, daß sie kein der marxistischen Analyse vergleichbares a-priori-Instrument zur Interessen- und Verhaltenskonstituierung akzeptiert.

Der Interessenbegriff der nichtmarxistischen Wissenschaft ist vieldeutig und diffus.²⁾ Die Versuche, "Interesse" abstrakt zu definieren, treten zurück hinter die Beschreibung des Einflusses individueller oder kollektiver Interessen auf soziale Prozesse.³⁾ Akzeptiert man, daß Interessen "Lebensgüter"⁴⁾ darstellen, denen Individuen oder Kollektive eine hohe Wertung beimessen und die insofern "Verhaltensintentionen oder -richtungen"⁵⁾ bestimmen, dann sind die Interessen der Eigentümer von Produktionsmitteln bzw. der von ihnen Beauftragten zumindest in Grundzügen charakterisierbar. Unter der Voraussetzung des Vorliegens marktwirtschaftlich-dezentraler Allokationsstrukturen sind diese

1) Vgl. insbesondere die umfassende Monografie von Heinen (1971 a).

2) Vgl. z. B. Huber (1958), Weber (1964), Buchholz (1970).

3) "Zahlreiche ... Regelmäßigkeiten des Ablaufs sozialen Handelns ... beruhen lediglich darauf: daß die Art des Sozialen Handelns der Beteiligten, der Natur der Sache nach, ihren normalen, subjektiv eingeschätzten Interessen (Hervorhebung im Original) ... am besten entspricht", Weber (1964), S. 21.

4) Heck (1952), S. 36.

5) Dahrendorf (1957), S. 165.

Interessen partikularistisch, individualistisch und egoistisch. Triebfeder des Handelns ist nicht ein allgemeines gesamtgesellschaftliches Wohl sondern eine persönliche Nutzenvorstellung, die in Konkurrenz zu den Nutzenvorstellungen anderer Individuen steht.

Das Individualinteresse der Unternehmer, das im Widerstand gegen die Individualinteressen anderer Unternehmer den ökonomischen Wettbewerb erzeugt, kann erst dann zu einem kollektiven, somit gemeinsamen und gemeinsam verfolgten Interesse der Unternehmer, also zu einer speziellen unternehmerischen Interessenlage werden, wenn den Unternehmern in irgendeiner Weise die Möglichkeit beschnitten wird, ihre Individualinteressen in der von ihnen gewünschten Form zu verfolgen. Eine solche gesellschaftlich bedingte unternehmerische Interessenlage entsteht z. B. dadurch, daß von Seiten des Staates oder einzelner gesellschaftlicher Gruppen an die Kapitaleigner oder die von ihnen zur Führung der Unternehmungen Beauftragten Forderungen gestellt werden, die eine Reduzierung ihrer auf der Kapitaleignerschaft beruhenden Vorrechte zum Ziel haben. Derartige Forderungen wirken verhaltenslenkend nicht nur im Hinblick auf die isolierten Aktivitäten der Unternehmer, die durch sie gleich oder zumindest vergleichbar werden, sondern vor allem dadurch, daß die Unternehmer ihre Individualaktivitäten zu gemeinsamem, kollektivem Handeln zusammenfassen. Gesellschaftspolitische Forderungen können also eine gemeinsame Interessenlage der Personengruppe Unternehmer, deren Interessen ansonsten gegeneinander gerichtet sind, erzeugen.

Dieser Tatbestand scheint im Hinblick auf zur Zeit dominante gesellschaftspolitische Entwicklungen, nämlich die Forderung nach Teilhabe der Arbeitnehmer bzw. deren Interessenvertretungen an unternehmungspolitischen Entscheidungen und/oder am Produktionskapital der Unternehmungen, gegeben zu sein. Nicht unbedingt entwicklungsgeschichtliche Zwangsläufigkeit,

wie es die marxistische Analyse postuliert, sondern konkrete historische Konstellationen führen zu einer gemeinsamen Interessenlage der im öffentlichen Sprachgebrauch (und in dieser Arbeit) als Unternehmer bezeichneten Gruppe von Disponenten in Unternehmungen.

Allerdings ist darauf hinzuweisen, daß im Sprachgebrauch einerseits auch Personen als Unternehmer bezeichnet werden, die nach der hier vorgelegten Definition keine Unternehmer sind¹⁾, und daß andererseits die hier zu einer Kategorie zusammengefaßten Unternehmer auch anders, z. B. "Kapitalisten" bzw. "Arbeitgeber", genannt werden. Zweckmäßiger scheint es jedoch zu sein, dem Begriff "Unternehmer" den Vorzug zu geben, wenngleich gerade bei der Erörterung der unternehmungspolitischen Mitbestimmung, deren Grundgedanke offiziell die "Gleichstellung von Kapital und Arbeit"²⁾ ist, sinnvollerweise von "Kapitalisten" gesprochen werden kann, wie es z. B. konsequent von Teichmann in seinem Aufsatz über "Betriebswirtschaftslehre und die Diskussion um die Mitbestimmung"³⁾ durchgeführt wird. Der von der Sache her korrekte Begriff "Kapitalist" ist allerdings, insbesondere im Rahmen der ideologischen Auseinandersetzung mit marxistischen Anschauungen, zum Synonym des "häßlichen bourgeoisen Ausbeuters" geworden⁴⁾ und somit wegen der mit ihm assoziierten negativen Attitüde für eine wissenschaftliche Analyse wenig geeignet. Der Begriff "Arbeitgeber" scheidet

1) Vgl. die wirtschaftswissenschaftlichen Unternehmerbegriffe Kap. 1213.

2) Vgl. Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (o. J.), S. 53.

3) Teichmann (1970); typisch sind Sätze wie: "Mitbestimmung ist ... dadurch gekennzeichnet, daß das Interesse des Kapitalisten für die Entscheidungen in Unternehmungen zwar auch, aber nicht allein bestimmend ist"; S. 794.

4) Vgl. z. B. Eichhorn et al (1969), S. 234.

deshalb aus, weil er vorwiegend auf einen ganz spezifischen Aspekt verbands-unternehmerischer Tätigkeit, nämlich das Aushandeln von Tarifverträgen, bezogen ist.

1212 Die Abgrenzung der Unternehmer von den Nichtunternehmern

So sehr der in dieser Arbeit verwendete Unternehmer-Begriff, bezogen auf die gegenwärtige gesellschaftspolitische Situation in der Bundesrepublik Deutschland, eine sinnvolle Untersuchungskategorie darstellt, so wenig vermag er die grundsätzliche Schwierigkeit aller Unternehmer-Definitionen zu überwinden, nämlich eine exakte Trennungslinie zwischen Unternehmern und Nicht-Unternehmern zu ziehen.

Unternehmer sind im Sinne obiger Definition diejenigen Kapitaleigner, die die Machtbasis und den Willen haben, politische Entscheidungen in der Unternehmung zu treffen. Im Einzelfall kann es schwierig sein festzulegen, welches Ausmaß an Gestaltungsintention und an Machtbasis erforderlich ist, um die Unternehmereigenschaft zu konstituieren, ein Problem freilich, das grundsätzlich bei dem Versuch der Operationalisierung systembezogener Kategoriebildungen, also auch beim sogenannten "politischen System", auftritt.

Zu den Unternehmern sind zusätzlich zu den im unternehmungspolitischen System aktiven Kapitaleignern diejenigen Personen zu rechnen, die im Auftrag der Kapitaleigner deren Interessen in diesem System vertreten, also der überwiegende Teil der "Manager", die bei der in Großunternehmungen meist dominierenden Trennung von Kapitaleigentum und Verfügungsmacht immer häufiger die eigentlichen Träger des unternehmungspolitischen Systems und damit die beauftragten Wahrer der Eigenkapitalinteressen darstellen.

Die Affinität der Nicht-Kapitaleigner-Disponenten zum Eigenkapitalinteresse kann grundsätzlich auf utilitaristischen wie auf normativen¹⁾ Bindungen entweder an die Kapitaleigner oder an die durch das Privateigentum an Produktionsmitteln gekennzeichnete Wirtschaftsverfassung beruhen. Derartige Bindungen entstehen z. B. durch den Auftrag der Kapitaleigner an "kapitallose" Disponenten, verantwortlich im Interesse der Kapitaleigner die Unternehmung zu führen.²⁾ Zu hinterfragen ist allerdings die Prämisse des quasi-automatischen Vorhandenseins derartiger Bindungen. Es lassen sich Gründe dafür anführen, daß die immer stärkere Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt Konflikte und Machtkämpfe zwischen Eignern und Verfügenden zur Folge hat.³⁾ In älteren, insbesondere makro-ökonomischen bzw. makrosoziologischen Untersuchungen wird darauf hingewiesen, daß "die" Manager am Institut des Privateigentums an Produktionsmitteln desinteressiert seien und möglicherweise sogar seine Abschaffung anstreben würden.⁴⁾ Ein operationaler und betriebswirtschaftlich relevanter Unternehmerbegriff, der Eigentümer-Unternehmer und Geschäftsführer-Unternehmer aufgrund einer gemeinsamen gesellschaftspolitischen Interessenlage zusammenfaßt, wäre unter solchen Voraussetzungen sinnlos. Forderungen nach Reduzierung des Einflusses der Kapitaleigner auf die Besetzung des unternehmungspolitischen Systems würde dann den Interessen der Kapitaleigner widersprechen, denen der Manager jedoch entgegenkommen; die gesellschaftspolitische Interessenlage wäre nicht kongruent sondern konträr.⁵⁾

1) Zu den Begriffen vgl. Etzioni (1968), S. 94 ff.

2) Pross (1965), S. 38 ff.

3) Dies., S. 15.

4) Vgl. Schumpeter (1950), S. 230 f. und S. 259; Renner (1953); zitiert nach Pross (1965), S. 36.

5) Vgl. dazu die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zum Verhalten der Unternehmer gegenüber Paritätsforderungen Kap. 321.

Auch die organisationssoziologisch inspirierte betriebswirtschaftliche Analyse der Entscheidungsfindung im unternehmungspolitischen System scheint das Verhältnis von Eigenkapitalgeber und Manager mitunter interessendualistisch zu sehen; so spricht Bidlingmaier von den "angeblich identischen Interessen beider Gruppen"¹⁾, 'angeblich' deshalb, weil die Hypothese kongruenter Interessen nach seiner Auffassung der durch den Aufstieg der Manager bedingten "Umschichtung der betrieblichen Leitungsstruktur" nicht gerecht wird.²⁾ Die in Einzelfragen unternehmerischer Zielbildung möglicherweise gegebene Interessendivergenz zwischen Eigentümer-Unternehmer und Manager-Unternehmer wird jedoch tendenziell zu einem Interessenmonismus, wenn eine der beiden oder beide Gruppen vermuten, durch gesellschaftspolitische Forderungen würden als gemeinsam angesehene Vorrechte bedroht.

Pross konstatiert als Ergebnis der Analyse der historischen Entwicklung der Beziehungen zwischen Eigenkapitalinhabern und Managern, daß "die kapitallosen Funktionäre heute sowohl in den Vereinigten Staaten als auch in der Bundesrepublik Deutschland zu den entschlossensten Anwälten des Privateigentums und eines von Staatseingriffen möglichst freien privatwirtschaftlichen Systems"³⁾ gehören, und führt als Begründung an, ihr Interesse an der Systemerhaltung rühre daher, daß "kein (anderes, A. d. V.) System ihnen soviel Freiheit zu bieten vermag".⁴⁾ Sowohl Eigentümer-Unternehmer als auch Manager-Unternehmer besitzen also bezüglich bestimm-

1) Bidlingmaier (1967), S. 248; Hervorhebung durch den Verfasser.

2) Eine weitergehende Begründung wird nicht gegeben, auch bleibt offen, bezüglich welcher Interessen keine Identität besteht.

3) Pross meint, es handle sich "um ein Faktum, das nicht mehr des Beweises, wohl aber der Erklärung bedürfe"; Pross (1965), S. 41.

4) Pross (1965), S. 179.

ter gesellschaftspolitischer Rahmenbedingungen unternehmerischer Tätigkeit vermutlich identische Interessenlagen.

Diese gesellschaftspolitische Interessenkongruenz ist nicht zu denjenigen Disponenten gegeben, die im Sinne dieser Arbeit ex definitione keine Unternehmer sind. Es handelt sich dabei insbesondere um Mitglieder des politischen Systems, die von Arbeitnehmern oder deren betriebsexternen Interessenorganisationen (Gewerkschaften) in das politische System der Unternehmung delegiert werden, also z. B. um Arbeitsdirektoren in montan-mitbestimmten Unternehmungen oder Arbeitnehmervertreter in Aufsichtsräten, die teilweise sowohl im Sinne herkömmlicher wirtschaftswissenschaftlicher Unternehmungsbegriffe¹⁾ wie umgangssprachlich als "Unternehmer" bezeichnet werden.²⁾ Eine Grenzposition zwischen Unternehmern und Nicht-Unternehmern entsprechend der hier verwendeten Diktion nehmen die Disponenten von Unternehmungen ein, deren Eigenkapital sich in den Händen der Gewerkschaft befindet. Die Doppelrolle dieser von den Gewerkschaften delegierten Disponenten, die daraus resultiert, daß sie als Vertreter von Arbeitnehmer-Organisationen Funktionen auszuüben haben, als wären sie kapitalorientierte Unternehmer, führt zu einer Reihe von potentiellen Rollenkonflikten sowohl dieser Disponenten selbst als auch der sie delegierenden Organisationen. So wird zum Beispiel die im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit besonders interessante Frage diskutiert, wie in diesen Unternehmungen paritätische Mitbestimmung auszusehen hätte bzw. ob die bisher dort realisierten

1) Vgl. dazu Kapitel 2113.

2) In einer weiterführenden Untersuchung wäre es interessant zu ermitteln, ob diese "Nicht-Unternehmer" innerhalb des unternehmungspolitischen Systems ein vom Unternehmer-Verhalten abweichendes Agieren gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel an den Tag legen; vgl. dazu Ansätze bei Hartmann (1968), S. 168 ff.

Regelungen¹⁾ als paritätische Mitbestimmung angesehen werden können. Die Disponenten in gewerkschaftseigenen Unternehmungen sollen, wiewohl eine Verwandtschaft zum vorliegenden kapitalorientierten Unternehmerbegriff nicht zu übersehen ist, aus der weiteren Analyse ausgeklammert bleiben. Das gilt auch für die Disponenten, die in nicht ausschließlich gewinnorientierten staatlichen Unternehmungen kapital-eignerähnliche Funktionen ausüben. Ob Disponenten in Unternehmungen, deren Eigenkapital sich überwiegend oder ausschließlich in den Händen öffentlicher Körperschaften oder des Staates befindet, im vorliegenden Sinn als Unternehmer zu bezeichnen sind, hängt vom Zielsystem der jeweiligen Unternehmer ab. Je mehr das Gewinnziel gegenüber gemeinwirtschaftlichen Zielen im Vordergrund steht, desto eher ist die Unternehmer-Eigenschaft gegeben.²⁾ An der Grenze zwischen Unternehmern und Nicht-Unternehmern sind grundsätzlich auch die Vorstandsmitglieder von montan-mitbestimmten Unternehmungen zu sehen.³⁾

1) Im 21-köpfigen Aufsichtsrat der gewerkschaftseigenen "Neuen Heimat" waren 1974 vierzehn Gewerkschaftsfunktionäre vertreten, davon zehn als Vertreter der Anteilseigner, drei als Vertreter der Arbeitnehmer sowie der DGB-Vorsitzende Vetter als Aufsichtsratsvorsitzender; vgl. Niedenhoff (1973), S. 77.

2) Die Vorstandsmitglieder der Volkswagenwerk AG sind Unternehmer im Sinne dieser Arbeit, die Geschäftsführer kommunaler Verkehrsbetriebe jedoch nicht.

3) Der weitgehende Verzicht der Arbeitnehmer-Vertreter in montan-mitbestimmten Unternehmungen, auf die Vorstandsbesetzung Einfluß zu nehmen (vgl. Kap. 1421), läßt allerdings den Schluß zu, daß die meisten dieser Vorstandsmitglieder sich Unternehmer-Interessen verpflichtet fühlen.

1213 Wirtschaftswissenschaftliche Unternehmerbegriffe und
das Bild vom Unternehmer in der Öffentlichkeit

Dem aus dem gesellschaftspolitischen Bereich übernommenen und primär für die Erklärung von Interdependenzen "Unternehmung/Gesellschaft" geeigneten Unternehmerbegriff stehen innerhalb der Wirtschaftswissenschaften¹⁾ sowie der Soziologie²⁾ andere Unternehmerbegriffe gegenüber, so insbesondere die beiden antagonistischen, einerseits funktionalen, andererseits institutionellen Betrachtungsweisen. Die institutionalistische Sicht bezeichnet als Unternehmer denjenigen, der "die mit der höchsten formalen Autorität ausgestattete Position (bzw. Positionen, A. d. V.) in einem Wirtschaftsunternehmen innehat"³⁾, während der Unternehmer funktional-instrumentalistisch in der berühmten Kennzeichnung Schumpeters dasjenige Wirtschaftssubjekt ist, dessen Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen darstellt.⁴⁾ Zum einen ist die Unternehmer-Eigenschaft also positionsgebunden, zum anderen wird sie durch die Ausübung bestimmter, von den Autoren in der Regel näher bezeichneter Funktionen und/oder Tätigkeiten bzw. Entscheidungen begründet.

Der institutionelle Unternehmerbegriff ist für die hier aufgegriffene Fragestellung ungeeignet. Er faßt ganz unterschiedliche Herkunfts- sowie Delegationsverhältnisse und damit Interessenlagen (z. B. kapitalorientiertes Vorstandsmitglied versus Arbeitsdirektor) zusammen, womit gerade das verhindert wird, was die Betriebswirtschaftslehre heute

1) Vgl. Schumpeter (1928), Schmolders (1971), ders. (1973), Bidlingmaier (1964), Biermann (1971).

2) Vgl. z. B. Hartmann (1968), Pross (1972 b).

3) Vgl. Biermann (1971), S. 7.

4) Vgl. Schumpeter (1928); ders. (1961).

auch anstrebt, nämlich "die Vorgänge in einer Betriebswirtschaft prinzipiell für verschiedene (vor allem für die betroffenen, A. d. V.) Interessengruppen transparent zu machen"¹⁾. Zudem werden die informalen Aspekte unternehmerischer Entscheidungsprozesse ebenso wenig berücksichtigt wie deren organisationale Vielstufigkeit²⁾ und Verflochtenheit: die Tendenz zur Personifizierung der Unternehmung durch den Unternehmer ist bei dieser Betrachtungsweise in besonderem Maße gegeben.

Grundsätzlich wäre es denkbar, den Unternehmer im funktionalistischen Sinn als Analyseobjekt heranzuziehen. Aufschlußreich könnte z. B. ein Vergleich zwischen dem gesellschaftspolitischen Verhalten von Schumpeters dynamischem Unternehmer³⁾ und des dieser Arbeit zugrundegelegten eigenkapital-interessenorientierten Unternehmers sein. Das Hauptproblem einer derartigen Untersuchung bestünde in der Operationalisierung des "dynamischen Unternehmers".⁴⁾ Bei gesellschaftlichen Forderungen, die spezielle Kapitaleigner-Privilegien betreffen, wäre ebenso wie beim institutionellen Unternehmerbegriff der Tatbestand der Zusammenfassung unterschiedlicher Interessen hinderlich für die Untersuchung. Gänzlich ungeeignet für die vorliegende Analyse sind funktionalistische Unternehmerbegriffe der Art, wie sie z. B. von Bidlingmaier vorgelegt und von betriebswirtschaftlichen Autoren der späten Sechziger Jahre häufig zitiert wurden: als Unternehmer werden diejenigen Wirtschaftssubjekte bezeichnet, die "sich als solche verhalten, d. h. als Einzel-

1) Kappler (1974), S. 171.

2) Vgl. Heinen (1971 a), S. 187 ff.; Bidlingmaier (1967), S. 251 ff.; Kirsch (1971 b), S. 52 ff.

3) Schumpeter (1928), S. 483 f.; ders. (1961), S. 111 ff.

4) Letztlich bleibt bei Verwendung des funktionalen Begriffs unbestimmbar, wer wann Unternehmer ist; vgl. Schumpeters Formulierung "Niemand ist ununterbrochen Unternehmer und niemand kann immer nur Unternehmer sein". (1961), S. 111.

personen oder als Gruppe in den Bereich der Unternehmung fallende, wirtschaftlich bedeutsame Entscheidungen, sogenannte Unternehmerentscheidungen, treffen".¹⁾

Diese tautologische Definition, die nur durch die (allerdings notwendigerweise subjektive) Aussage darüber, was denn "wirtschaftlich bedeutsame Entscheidungen" seien, einigermaßen handhabbar wird, ist als Abgrenzung vom Unternehmer zum Nicht-Unternehmer ungeeignet und führt in letzter Konsequenz zur Aussage, jedes Individuum im Betrieb sei Unternehmer oder könne es zumindest sein, da es innerhalb seiner Möglichkeiten liege, wirtschaftlich bedeutsame Entscheidungen zu treffen.²⁾

Die öffentliche Meinung darüber, wer Unternehmer sei, deckt sich weder mit dem funktionalen noch mit dem institutionellen Unternehmerbegriff. Innerhalb der "öffentlichen Meinung" lassen sich drei Meinungsschichten unterscheiden, nämlich:

- (1) das Selbstbild derjenigen, die in dieser Arbeit als "Unternehmer" bezeichnet werden;
- (2) die Meinung der (gesellschafts-)politisch relevanten Öffentlichkeit;
- (3) das Unternehmerbild der Bevölkerung insgesamt.

Das Unternehmerbild der breiten Öffentlichkeit konzentriert sich auf den Eigentümer mittelständiger Unternehmungen, also auf das Zusammenfallen von Privateigentum an Produktionsmitteln und institutioneller Leitungsbefugnis, während die für Großunternehmungen typische Trennung von Eigentum

1) Bidlingmaier (1964), S. 16; zur Rezeption dieses Begriffes vgl. z. B. Marwede (1967), S. 29; Strasser (1966), S. 10 f.

2) Zu dieser Anschauung kommt explizit Bidlingmaier (1967), S. 255; vgl. dazu die Kritik in Kap. 122 dieser Arbeit.

und Verfügung in der öffentlichen Meinung auch die Unternehmereigenschaft der betrieblichen Disponenten aufhebt.¹⁾ Diese Unternehmersicht impliziert, daß gerade diejenigen Personen in der Öffentlichkeit tendenziell nicht als Unternehmer bezeichnet werden, deren unternehmungspolitische Entscheidungen, sowohl der Intensität nach als auch bezüglich des Umfangs des von diesen Entscheidungen betroffenen Personenkreises²⁾, einen weit größeren Einfluß besitzen als die Aktivitäten derjenigen, die in der öffentlichen Meinung als Unternehmer bezeichnet werden.

Sehr viel weniger auf die Eigentumsfunktion eingegrenzt als die bevölkerungsrepräsentative Unternehmersicht ist der Unternehmerbegriff, der sich aus seinem Gebrauch im politischen, vor allem im gesellschaftspolitischen Raum herausinterpretieren läßt. Die unternehmerbezogene Analyse von Verlautbarungen politisch wichtiger Gruppierungen (Parteien, Gewerkschaften), der überregionalen Tagespresse, politischer Magazine usw. ergibt, daß für das Unternehmerbild von Politikern und Journalisten das Zusammenfallen von Eigentum und Leitung keineswegs notwendig zum Unternehmer gehört, sondern daß die gemeinsame unternehmungswie gesellschaftspolitische Interessenlage die Unternehmereigenschaft begründet. Somit deckt sich der in der (Gesellschafts-)Politik verwendete Unternehmerbegriff weitgehend mit der Unternehmerkategorie dieser Untersuchung.

Die in der politischen und publizistischen Formulierung als Unternehmer bezeichneten Personen übernehmen diesen

1) Schmölders (1973), S. 69 f.; Schmölders (1971), S. 14 ff.

2) "Von den Entscheidungen der Leitungen der zweihundert größten Gesellschaften wird ... die wirtschaftliche Existenz von drei Viertel der Arbeitnehmer in der amerikanischen Industrie stark beeinflusst"; Pollok (1956), S. 258.

Begriff ohne Abstriche zur Selbstcharakterisierung.¹⁾ Eigentümer-Unternehmer nennen ihre Interessenvereinigung "Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer" (ASU) bzw. "Bundesverband junger Unternehmer" (BJU).²⁾ Aber auch diejenigen Wirtschaftsverbände, die die Interessen aller kapitalorientierten Unternehmensleitungen³⁾ oder speziell die Interessen der Leitungen von Unternehmungen, in denen Eigentum und Verfügungsmacht geteilt sind, vertreten, führen als Selbstbezeichnung (neben dem tarifrechtlich bedingten Terminus "Arbeitgeber") den Begriff Unternehmer.⁴⁾ Die Selbstbezeichnung "Unternehmer" wird schließlich auch von "kapitallosen" Managern verwendet, und zwar unter Hinweis auf ihre Kapital-Affinität.⁵⁾ Somit ist der hier vorgelegte Unternehmer-Begriff nicht nur durch die deduktive Analyse der Interessenkongruenz sondern auch durch induktive Beobachtung der wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Realität begründet.

-
- 1) Möglicherweise schon deshalb, um der Benennung "Kapitalist" zu entgehen.
 - 2) Auf den Tagungen dieser Verbände werden Vorträge gehalten wie "Unternehmer in der Offensive" (Fertsch-Röver, 1971) bzw. "Der selbständige Unternehmer in der Marktwirtschaft" (Schiller, 1971).
 - 3) Insbesondere die "Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände" (BDA) sowie der "Bundesverband der Deutschen Industrie" (BDI).
 - 4) Vgl. dazu die Schriftenreihen "Unternehmerbrief" und "Argumente zu Unternehmerfragen", die beide vom "Institut der Deutschen Wirtschaft", der Public-Relations-Organisation des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, herausgegeben werden; vgl. auch Plesser (1974).
 - 5) Z. B. Mommsen (o.J.); Pohle (1967); Rosenthal (1967): "Ich mache keinen Unterschied zwischen dem selbständigen Unternehmer und dem Manager, in ihrer Auswirkung auf die Gesellschaft ist das dasselbe", S. 20.

122 Überlegungen zur Stellung des interessenorientierten
Unternehmerbegriffs in der entscheidungsorientierten
Betriebswirtschaftslehre

Daß die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre weder mit dem institutionellen Unternehmerbegriff (wegen seiner Interessenverschleierung) noch mit dem funktionalistischen Unternehmerbegriff (wegen seiner schlechten Operationalisierbarkeit) arbeitet, erscheint plausibel. Wo in den Texten entscheidungstheoretisch-verhaltenswissenschaftlicher Autoren der "Unternehmer" auftaucht, so entweder, könnte man vermuten, aus "Versehen", da dieser umgangssprachliche Terminus noch mitunter in das wissenschaftliche Vokabular hineinreicht¹⁾, oder aber ganz bewußt, und dann meist in Anführungszeichen, als Charakterisierung einer überholten, weil die Prozesse kollektiver Entscheidungen nicht berücksichtigenden und damit abzulehnenden Theorie der Unternehmung, wie z. B. in Kirschs methodenkritischen Überlegungen über entscheidungs- und systemorientierte Betriebswirtschaftslehre.²⁾

Ein zentrales Axiom der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre besteht darin, daß auf allen hierarchischen Ebenen in Form multipersonaler kollektiver Entscheidungsprozesse für den Ablauf betrieblichen Geschehens wichtige Entscheidungen getroffen werden³⁾, denen schwer durchschaubare Macht- und Manipulationsmechanismen zugrundeliegen.⁴⁾ Dieses Axiom läßt kaum noch Raum für den institu-

1) Vgl. z. B. Meffert (1968), S. 477. Der Terminus "Unternehmer" wird unvermittelt im letzten (!) zusammenfassenden Abschnitt der Arbeit verwendet; vorher spielt er keine Rolle.

2) Kirsch (1972), S. 177; auch Bidlingmaier (1967), S. 249.

3) Vgl. z. B. Heinen (1975), S. 55 ff.; in extremer Form bei Bidlingmaier (1967), S. 255: "Zur 'executive group' sind - bei erheblich unterschiedlicher Teilhabe an der betrieblichen Disposition - alle Träger von Arbeitsleistungen zu rechnen".

4) Vgl. z. B. Kirsch (1971 b), S. 52 ff., S. 183 - 240.

tionellen wie funktionalistischen "Unternehmer", die - nach Schumpeter - immerhin "farbigste Figur des Kapitalismus", insbesondere deshalb, weil der Unternehmerbegriff implizit der Vermutung Vorschub leistet oder explizit zum Inhalt hat (letzteres z. B. in der klassischen mikroökonomischen Theorie), daß die Unternehmung mit ihren vielfältigen sozialen Strukturen durch die Person des Unternehmers substituiert werden könne, der angeblich alle betrieblichen Dispositionen trifft und dem alle anderen Organisationsmitglieder als willenlose, die Befehle des Unternehmers ausführende "Instrumente" unterstellt sind.¹⁾ Die Unternehmung in ihrer realtheoretischen Charakteristik als soziales System ist aber gerade keine "monolithische Entscheidungseinheit"²⁾, an deren Spitze ein allmächtiger und allwissender homo-oeconomicus-Unternehmer steht.

Dieser Überlegung schließt sich die Frage an, warum auch der interessenorientierte Unternehmerbegriff, der in der gesellschaftspolitischen Diskussion einen breiten Raum einnimmt, kein Betrachtungsgegenstand der "neueren" Betriebswirtschaftslehre ist. Denkbar wäre einerseits, daß die Personifizierung unternehmerischer Entscheidungsfindungen der prämissenähnlichen Anschauung vom kollektiven Entscheidungsprozeß bzw. der Teilnahme aller Organisationsmitglieder an den betrieblichen Entscheidungen widerspricht, andererseits aber auch, daß die Betriebswirtschaftslehre das konstituierende Unternehmer-Element, nämlich die private Verfügungsmacht über Produktionskapital bzw. die Affinität zu dieser Verfügungsmacht, nur für "eine von vielen möglichen Ideologien"³⁾ hält, mit der sich vorrangig zu beschäftigen nicht angezeigt erscheint. Indes

1) Zur Kritik am klassischen Unternehmerbegriff vgl. vor allem Bidlingmaier (1967), S. 246 f.

2) Busse von Colbe (1964), S. 616.

3) Kirsch (1971 b), S. 127.

kann gerade das Ausweichen auf ein unpersönliches "politisches System" ohne explizite Bezugnahme auf die gerade "zufällig" herrschenden Ideologien, die dieses System determinieren, seinerseits zu ideologisch¹⁾ ausnutzbaren Mißverständnissen führen, da, ähnlich wie beim funktionalen Unternehmerbegriff, die gesellschaftlichen Interessen, die das Verhalten der einzelnen Mitglieder des politischen Systems beeinflussen, nicht sichtbar werden. Das hat zur Folge, daß z. B. Machtdisproportionalitäten und Versuche ihrer Stabilisierung im Rahmen der Analyse nicht zu Tage treten.

Der gesellschaftspolitisch begründete Unternehmerbegriff bedeutet nicht die Rückkehr zu einer holistischen oder quasi-holistischen²⁾ Sicht der Unternehmung, wie man auf den ersten Blick argwöhnen könnte. Die immanenten und expliziten Einschränkungen der hier verwendeten Unternehmerdefinition machen deutlich, daß unternehmungspolitische Entscheidungen keineswegs nur von den Unternehmern getroffen werden, sondern daß diese vielmehr in der Auseinandersetzung um Einfluß auf die kollektiven Entscheidungsprozesse nur einer von mehreren Faktoren, wenn auch unter der gegebenen "Ideologie" ein sehr bedeutsamer Faktor sind. Andererseits relativiert dieser Unternehmerbegriff auch die organisationstheoretische Allaussage der "Teilnahme aller Organisationsmitglieder an den betrieblichen Entscheidungen"³⁾, die in letzter Konsequenz zu einem funktionalistischen Unternehmer führt, in dessen Rolle jedes

1) Vgl. dazu die Überlegungen zum Ideologiebegriff dieser Untersuchung (Kap. 23212), der von der Verwendung dieses Terminus durch Kirsch (1971 b) erheblich abweicht.

2) Vgl. dazu Fäßler (1970), S. 38 ff. und die dort angegebene Literatur.

3) Bidlingmaier (1967), S. 255 in der Formulierung: "Zur executive-group rechnen - bei erheblich unterschiedlicher Teilhabe an der betrieblichen Disposition - alle Träger von Arbeitsleistungen".

Organisationsmitglied schlüpfen kann, "da selbst die primitivste körperliche Arbeit des Menschen, auch die des Zwangsarbeiters und Sklaven, noch Kümmerbildungen dispositiver Elemente enthält".¹⁾

Eine solche Betrachtungsweise ist eher dazu angetan, das Machtgefälle innerhalb der Unternehmungen in der Bundesrepublik Deutschland zu verschleiern als es zu erhellen, also anstelle wissenschaftlich-objektiver Analyse ideologische Verfälschung zu sein. Fruchtlos wäre es, auf dieser Basis gesellschaftspolitische Wandlungsprozesse, wie z. B. die durch die Einführung der paritätischen Mitbestimmung induzierten Machtverschiebungen, in der Unternehmung betriebswirtschaftlich zu analysieren. Konsequenterweise sieht z. B. Ulrich als Vertreter der Anschauung, daß "es keine lokalisierbare Gruppe mehr gibt, welche die Willensbildung einseitig dominiert"²⁾, in der Forderung nach institutionalisierter Mitbestimmung nicht das Anliegen einer Demokratisierung betrieblicher Entscheidungsstrukturen (die ja sowieso bereits "weitgehend realisiert"³⁾ ist) sondern nur eine "Machtvergrößerung der Gewerkschaften"⁴⁾. Es erscheint fraglich, ob ohne interessenorientierten Unternehmerbegriff diese vordergründige Sicht der Mitbestimmungsproblematik relativierbar ist.

Verständlich ist es unter diesem Gesichtspunkt auch, daß sich unternehmerische Interessenvertreter dieser Art der Argumentation bedienen, um gesellschaftliche Forderungen, die auf einen Abbau des Machtgefälles zwischen Unternehmern und Nichtunternehmern herauslaufen, abzublocken.

1) Bidlingmaier (1967), S. 255.

2) Ulrich (1972), S. 148 f.

3) Ders., S. 150.

4) Ders., S. 151.

Wenn jedes Organisationsmitglied grundsätzlich die Unternehmerrolle einnehmen kann, ist es logischerweise auch überflüssig, diese (Mit-)Unternehmerschaft durch institutionelle Regelungen wie paritätische Mitbestimmung und Kapitalbeteiligung abzusichern.¹⁾ Um derartig ideologisch verwendbare Verzerrungen zu vermeiden, erscheint es angebracht, bei der Diskussion gesellschaftspolitisch aktueller betriebswirtschaftlicher Probleme, wie z. B. der Mitbestimmung oder der Erfolgsbeteiligung, innerhalb der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre den interessenorientierten Unternehmerbegriff, wie er hier vorgelegt wurde, zu verwenden. Nur so können interesseninduzierte Verhaltensweisen und Entscheidungen von Disponenten in privatwirtschaftlichen Unternehmungen verdeutlicht und ggf. kritisch analysiert werden.

Der aus der gesellschaftspolitischen Interessenlage deduzierte Begriff "Unternehmer" sollte somit dann in betriebswirtschaftlichen Überlegungen eine Rolle spielen, wenn die soziale Dynamik zur gemeinsamen "gesellschaftlichen Betroffenheit der Unternehmer" führt. Diese Betroffenheit realisiert sich vor allem in und durch gesellschaftspolitischen Wandel, dem Gegenstand der im nächsten Kapitel folgenden Darstellung.

1) Vgl. Eberle, Schlaffke (1972), S. 234 f.; sowie die daran anknüpfenden ideologiekritischen Bemerkungen in Kap. 23212.

13 Sozialer und gesellschaftspolitischer Wandel131 Probleme einer Theorie des "Sozialen Wandels"

Die Analyse der Veränderungen komplexer sozialer Systeme ist für die Betriebswirtschaftslehre seit geraumer Zeit kein Neuland mehr: insbesondere unter dem Terminus "geplanter organisatorischer Wandel" (planned organizational change) werden in Anlehnung an angelsächsische Konzeptionen die Probleme erörtert, die sich bei der Transformation mikrosozialer Systeme ergeben.¹⁾ Im Rahmen dieser mikrosoziologischen Betrachtung wird meist auch darauf hingewiesen, daß dieser geplante Wandel in aller Regel kein isoliertes Phänomen und Selbstzweck, sondern notwendige Anpassung an den Wandel der Umwelt, also den Wandel makrosozialer Systeme darstellt.²⁾³⁾ Art und Ausmaß der Interdependenzen zwischen globalem Sozialem Wandel und geplantem organisatorischem Wandel, z.B. von Unternehmungen, bleiben allerdings im Dunkeln; auf die Behandlung der Abhängigkeit innerorganisationalen Wandels von Struktur und Charakter des übergeordneten Sozialen Wandels wird zugunsten der Erörterung der sozialtechnologischen Handhabung geplanter Wandlungsprozesse verzichtet.⁴⁾

Wenn die Betriebswirtschaftslehre die Phänomene makrosozialen Wandels in ihre Analyse einbeziehen will, was angesichts

1) Vgl. insbesondere Dienstbach (1972), Kirsch (1973) und die dort angeführte angelsächsische Literatur.

2) Dienstbach (1972), S. 13, 17.

3) Der Terminus "Sozialer Wandel" soll im folgenden makrosoziologisch betrachtet werden, d. h. er betrifft Wandlungen von Gesellschaften bzw. gesamtgesellschaftlichen Einheiten, die nicht aus den Wandlungen der sie bildenden mikrosozialen Systeme heraus erklärt werden können (Etzioni, 1969; Zapf, 1969 a, S. 18), anders Homans, der Sozialen Wandel reduktionistisch begreift (Homans, 1969).

4) So z. B. bei Dienstbach (1972), S. 61 - 126.

der gesellschaftlichen Betroffenheit ihres Erkenntnisobjektes vermutlich nötig werden wird, so gerät sie in einen Forschungsbereich, der der primär zuständigen Wissenschaft - der Soziologie - noch erhebliche Probleme aufgibt. Wenn auch Aussagen der Art, daß die Theorien des "Sozialen Wandels die schwächsten aller soziologischen Theorien seien"¹⁾, eher aphoristisch zu bewerten sind, so spricht doch einiges für Parsons Pessimismus, daß eine "allgemeine Theorie des Wandels sozialer Systeme auf der gegenwärtigen Stufe des Wissens nicht möglich ist."²⁾

Bereits die Frage, was Sozialer Wandel sei, wird kaum beantwortet - möglicherweise ist sie unbeantwortbar. Die angebotenen Definitionen bleiben entweder in der Nähe inhaltsleerer Formulierungen ("Sozialer Wandel ist ... die Gesamtheit der Veränderung der Struktur einer Gesellschaft"³⁾), oder aber es werden Teilaspekte dieses Wandels in den Vordergrund gerückt, ohne daß ein Auswahlprinzip erkennbar ist, so von Dahrendorf ("Strukturwandel ... als Veränderung in den Führungspositionen von Herrschaftsverbänden"⁴⁾), Lockwood ("Veränderung der zentralen institutionellen Ordnung einer Gesellschaft"⁵⁾) oder Parsons ("Wandel in der Struktur eines sozialen Systems ... ist Wandel seiner normativen Kultur"⁶⁾).

Übereinstimmung herrscht darüber, daß von Sozialem Wandel nur dann gesprochen werden kann, wenn tiefgreifende Änderungen der sozialen Struktur vorliegen, wenn also wesentliche Merkmale des Systems nach dem Abschluß des Wandlungs-

1) Martindale (1964), S. XII.

2) Parsons (1951), S. 486.

3) Heintz (1958), S. 268.

4) Dahrendorf (1959), S. 231.

5) Lockwood (1964), S. 244.

6) Parsons (1961), S. 73.

prozesses völlig von denen vor seinem Beginn abweichen. Was "tiefgreifend", "wesentlich" und "völlig" im konkreten Fall bedeutet, bleibt aber individueller Wertung oder gesellschaftlichem Konsens überlassen.

Wichtiger allerdings als das Auffinden einer umfassenden, damit aber notwendigerweise allgemeinen und wenig operationalen Begriffsbestimmung des Sozialen Wandels ist im Hinblick auf die vorliegende Arbeit, die die Einflüsse des Sozialen Wandels auf die Unternehmer sowie deren Reaktion auf diese Einflüsse untersuchen will, die Beantwortung folgender Fragen:

- (1) In welchen spezifischen Wandlungsprozessen realisiert sich im Betrachtungszeitraum der Soziale Wandel?
- (2) In welche Richtung verlaufen die Wandlungsprozesse?
- (3) Inwieweit und in welchen Ausprägungen sind diese Wandlungsprozesse betriebswirtschaftlich relevant?

Die Beantwortung der beiden ersten Fragen weist erhebliche deskriptive und prognostische Schwierigkeiten auf. Die Problematik der Frage nach den jeweils dominanten Wandlungsprozessen wird deutlich, wenn in der Überblicksdarstellung von Zapf die Konkretisierung des schillernden Begriffs "Modernisierung" mit Hilfe der kasuistischen Aneinanderreihung so heterogener Prozesse wie "Rationalisierung", "Partizipation", "Urbanisierung"¹⁾ usw. erfolgt. Was jeweils als charakteristischer Wandlungsprozeß betrachtet wird, bleibt, so scheint es, dem Gutdünken des einzelnen Forschers überlassen. Damit besteht keine Basis für eine zugleich allgemeingültige wie konkret zeitraum-sachbezogene Darstellung des gerade relevanten Wandlungsgeschehens. Eine Synopse der Wandlungsprozesse, die von unterschiedlichen Autoren des "Sozialen Wandels" entweder explizit be-

1) Zapf (1969 a), S. 22 ff.

handelt oder paradigmatisch genannt werden, ergibt, trotz aller grundsätzlichen Bedenken solchen Generalisierungen gegenüber, Hinweise auf augenblickliche Wandlungsschwerpunkte. So werden als typische Wandlungsprozesse auf gesamtgesellschaftlicher bzw. gesellschaftspolitischer Ebene in entwickelten Industriegesellschaften von mehreren Autoren übereinstimmend Demokratisierung¹⁾ (bzw. synonym Partizipation²⁾, Beteiligung³⁾) und Umverteilung⁴⁾ (bzw. synonym Distribution⁵⁾) genannt, während bei anderen Wandlungen (z. B. Anpassungskapazitäten, Integration) keine Übereinstimmung besteht.

Ähnlich schwierig ist es, Aussagen darüber zu machen, welche Gesetzmäßigkeiten abgeschlossene Phasen von Wandlungsprozessen so und nicht anders gestaltet haben, und wie sich Wandlungen in Zukunft entwickeln werden. Scharf hat Popper die Versuche von Comte, Spencer und Marx kritisiert, unerklärte bzw. unerklärbare Wandlungstrends als allgemeingültige Gesetze zu begreifen.⁶⁾ Wandlung und Entwicklung sind, so die heute zumindest im positivistischen Wissenschaftsverständnis vorherrschende Auffassung, nicht durch "finale Entwicklungsgesetze, sondern kausal als Folge endogener Wandlungskräfte oder exogener Störungen zu erklären".⁷⁾ Da sowohl diese endogenen wie exogenen Einflußfaktoren von Fall zu Fall differieren und zudem in ihrer Charakteristik wie in ihrer Einwirkungstendenz schwer oder überhaupt nicht erfaßt werden können, sind Aussagen insbesondere über

1) Etzioni (1969), S. 147.

2) Rokkan (1969), S. 234; Zapf (1969 a), S. 23.

3) Almond (1969), S. 216.

4) Etzioni (1969), S. 147; Zapf (1969 a), S. 23; Almond (1969), S. 216.

5) Rokkan (1969), S. 234.

6) Popper (1974), S. 41 ff.

7) Zapf (1969 a), S. 12.

künftige Entwicklungen noch andauernder Wandlungen immer unter dem Aspekt zu relativieren, daß sie mögliche, keineswegs aber sichere künftige Zustände aufzeigen. Somit ist das Theorem der Unilinearität und der Unaufhaltsamkeit von Wandlungsprozessen in Richtung auf einen bereits bekannten Endpunkt (etwa einer sogenannten Demokratisierung aller Lebensbereiche) hinfällig¹⁾: "Die Ergebnisse (vergleichbarer oder sogar gleicher, A. d. V.) Wandlungsprozesse können bestimmte gemeinsame Inhalte haben, aber das bedeutet alles andere, als daß es ein einheitliches Ergebnis geben wird."²⁾

Damit wird es aber schwierig, wenn nicht sogar unmöglich, gesicherte Aussagen darüber zu erhalten, welches Ausmaß die durch den Wandel verursachten Störungen und Umstrukturierungen (Radikalität des Wandels) annehmen, bzw. ob und wann der analysierte Wandel sich in Zukunft beschleunigen, verlangsamen oder zum Stillstand kommen wird (Rapidität des Wandels).³⁾

Die angedeuteten immanenten Probleme, die sich bei dem Versuch ergeben, den komplexen Begriff des "Sozialen Wandels" für eine betriebswirtschaftlich-mikrosoziologische Analyse heranzuziehen, waren mit ein Grund dafür, auf eine allgemeine Erörterung der Reaktion des sozialen Systems Unternehmung auf Wandlungen der gesamtgesellschaftlichen Struktur zugunsten der Erörterung des Verhaltens eines speziellen Subsystems der Unternehmung auf engumrissene konkrete Wandlungsprozesse zu verzichten.

Diese bewußte Hinwendung zu einer konkreten Problemstellung legte es nahe, den Globalbegriff "Sozialer Wandel" mit allen

1) Almond (1969), S. 212; König (1967), S. 290.

2) Almond (1969), S. 219.

3) Zapf (1969 a), S. 17.

seinen erschwerenden Implikationen aufzugeben und durch einen anderen Wandlungsbegriff zu ersetzen. Dieser Wandlungsbegriff sollte einerseits aus der Vielzahl möglicher und tatsächlich sich vollziehender Wandlungsprozesse eine bestimmte, qualitativ eindeutig abgrenzbare Kategorie herausgreifen und andererseits nur solche Wandlungsprozesse umfassen, die in eindeutig zu definierender Form den Unternehmern gegenübertreten: Es handelt sich um bestimmte Phänomene gesellschaftspolitischen Wandels¹⁾, die im folgenden konkretisiert und dargestellt werden.

132 Operationalisierter Sozialer Wandel:

Der gesellschaftspolitische Wandel

Daß die Gesellschaftspolitik und in diesem Zusammenhang die innerhalb der Gesellschaftspolitik sich ergebenden Veränderungen ("Gesellschaftspolitische Wandel") in der öffentlichen Diskussion der Sechziger und Siebziger Jahre eine dominante Rolle einnehmen, ist selbst ein Ergebnis Sozialen Wandels. Der sich herausbildende Konsens, daß die "Qualität des Lebens" nicht nur vom ökonomisch determinierten Lebensstandard abhängt, sondern - möglicherweise

1) Der Terminus "gesellschaftspolitische Wandel" ist in der soziologischen und politologischen Literatur nicht gebräuchlich. Häufig wird jedoch von "politischem Wandel" gesprochen (vgl. Zapf, 1969 b, S. 211 - 268). Almond definiert: "Unter politischem Wandel verstehen wir, daß ein politisches System Kapazitäten entwickelt, die es vorher nicht besaß" (Almond, 1969, S. 216). Gesellschaftspolitische Wandel ist eine Untergruppe des politischen Wandels. Er umfaßt alle diejenigen Wandlungsprozesse, die die politischen Innenbeziehungen (Handlungen, Normen, Strukturen usw.) des Systems betreffen. Nichtgesellschaftspolitische politische Wandlungsprozesse sind z. B. Wandlungen der Beziehungen zu anderen politischen Systemen (Außenpolitik, Verteidigungspolitik, supranationale Kooperation usw.).

in noch stärkerem Maße - von den gesellschaftlichen Bedingungen (z. B. Partizipations- und Verfügungsverhältnisse, Bewältigung unerwünschter Konsequenzen wirtschaftlichen Wachstums), sicherte der Gesellschaftspolitik eine zentrale Stellung innerhalb der Gesamtpolitik. Die lexikalische Definition der Gesellschaftspolitik als "Inbegriff planmäßiger ... Maßnahmen zur Gestaltung der Struktur und zur Bestimmung der Ordnung der Gesellschaft"¹⁾ macht ihre Beziehung zum Sozialen Wandel deutlich. Realisierte gesellschaftspolitische Maßnahmen implizieren, wenn es sich um entsprechend tiefgreifende Regelungen handelt, Sozialen Wandel.²⁾ Andererseits konkretisieren sich Teilelemente umfassender Sozialer Wandlungen in gesellschaftspolitischen Gesetzen.³⁾

Gesellschaftspolitische Wandlungsprozesse stellen diejenige Teilmenge aus den theoretisch möglichen Erscheinungsformen "Sozialen Wandels" dar, die sich durch folgende Eigenschaften von anderen nicht-gesellschaftspolitischen Wandlungsvorgängen abheben:

- (1) sie realisieren sich im (staats-)politischen Raum;
- (2) sie verlaufen nach einem in etwa einheitlichen Phasenschema.

Damit Prozesse Sozialen Wandels als gesellschaftspolitischer Wandel bezeichnet werden können, ist erforderlich, daß der Wandlungsgegenstand die grundsätzliche Eignung besitzt, als formales staatspolitisches Gesetz eindeutig präzisiert und autorisiert zu werden, was keineswegs bei

1) Braun (1970), S. 135.

2) Z. B. Umweltschutzgesetze, die dazu führen, daß an die Stelle des makroökonomischen Oberziels "Wirtschaftswachstum" das makrosoziale Oberziel "Erhaltung bestimmter Umweltqualitäten" tritt.

3) Z. B. wird der globale Wandel "Demokratisierung" durch gesetzliche Mitbestimmungsregelungen vorangetrieben.

allen Formen Sozialen Wandels möglich ist.¹⁾ Da der gesetzlichen Fixierung politische Prozesse vorangehen, in denen (zumindest in Demokratien westlichen Stils) Interessengegensätze unterschiedlicher gesellschaftlicher Subsysteme aufeinandertreffen, die durch die parlamentarische Gesetzgebung einer (Quasi-) Schlichtung zugeführt werden²⁾, ist wesentlicher Aspekt gesellschaftspolitischen Wandels die politische Auseinandersetzung darüber, ob und in welcher Form die gesellschaftspolitische Strukturveränderung realisiert werden soll.³⁾ Insofern werden virulente gesellschaftspolitische Wandlungsprozesse in den Programmen politischer Parteien und gegebenenfalls auch in den Verlautbarungen von Interessenverbänden formuliert: der angestrebte Wandel wird konkret und damit in greifbarer Form diskussionsfähig.

Diese Konkretisierung des Gegenstandes gesellschaftspolitischen Wandels in Form expliziter Forderungen in politischen Programmen und Verlautbarungen bzw. in Form der gesetzlichen Realisierung ist der Grund für die gegenüber Phänomenen allgemeinen Sozialen Wandels ungleich höhere Operationalität gesellschaftspolitischen Wandels; sie bedeutet allerdings zugleich auch die Zersplitterung komplexer Wandlungsprozesse in kleine Teilbereiche, die isoliert nicht die Bedeutung globaler Wandlungen aufweisen und zu ihnen möglicherweise sogar die unmittelbare Beziehung verlieren. Dieser Tatbestand ist auch der Grund dafür, daß innerhalb der gesellschaftspolitischen Diskussion häufig Streit darüber herrscht, ob ein konkretes gesellschaftspolitisches Gesetz Element eines bestimmten umfassenden Sozialen Wandels ist.⁴⁾ Die

1) Nicht oder nur in Teilaspekten gesetzlich regelbare Soziale Wandlungen betreffen z. B. Erziehungsnormen, Emanzipation, Änderungen des Freizeitverhaltens usw.

2) Vgl. Fäßler (1970), S. 15.

3) Vgl. Braun (1970), S. 136 f.

4) So argumentieren z. B. die Arbeitgeberverbände, paritätische Mitbestimmung habe mit dem Wandlungsprozeß "Demokratisierung", als dessen (wesentlicher) Teil sie von ihren Befürwortern angesehen wird, überhaupt nichts zu tun; Niedenhoff (1972), S. 50.

Auseinandersetzung um diese Zuordnung ist für die Unternehmer dann von großer Bedeutung, wenn ein gesamtgesellschaftlich mit hoher Priorität belegter Sozialer Wandel (z. B. "Demokratisierung") durch gesellschaftspolitische Einzelregelungen, die für die Unternehmer nachteilig sein können (z. B. paritätische Mitbestimmung), realisiert werden soll: die Realisierungswahrscheinlichkeit ist umso höher, je kongruenter positiv beurteilter Sozialer Wandel und gesellschaftspolitisches Gesetz betrachtet werden.

Die schriftliche Festlegung in Programmen sowie die öffentliche Diskussion über den Wandlungsgegenstand bedeuten, daß, wenn auch mit Einschränkung, einigermaßen gesicherte Aussagen über das Ausmaß des zu erwartenden Wandels möglich sind. Die öffentliche Diskussion angestrebter bzw. bekämpfter gesellschaftspolitischer Strukturveränderungen zeigt mögliche Konsequenzen des Wandels auf, wenngleich die Argumentation (notwendigerweise) interessengefärbt ist und die Aussagen sich oft diametral widersprechen.¹⁾ Die Breite der Meinungsdivergenzen steckt aber die denkbaren Wandlungsimplikationen ab. Zudem nimmt sich die Wissenschaft (vielleicht) der Wandlungsdiskussionen an und versucht, auf vergleichsweise objektiver Basis wahrscheinliche Folgen der Wandlungen aufzuzeigen.

Die für das Vorliegen gesellschaftspolitischen Wandels notwendige Bedingung der Entwicklung im politischen Raum und in politischen Kategorien ist die Ursache dafür, daß der Wandlungsprozeß nach einem in etwa standardisierbaren und somit zumindest partiell prognostizierbaren Phasenschema abläuft, was diese Wandlungsform vom Prozeß der Realisie-

1) So behaupten die Gegner der paritätischen Mitbestimmung, ihre Realisierung werde die "Funktionsfähigkeit der Unternehmen" zerstören (Sohl, 1974a, S. 8), während ihre Anhänger die Steigerung der unternehmerischen Effizienz vermuten (DGB, 1974, S. 24).

rung nichtgesellschaftspolitischen Sozialen Wandels abhebt.

Die Phasenentwicklung des gesellschaftspolitischen Wandels kann folgendermaßen gekennzeichnet werden:

- | | | |
|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| (1) Bewußtwerdung |) | |
| |) | = Prä-Fixierungsphase |
| (2) Politisierung |) | |
| (3) Normative Fixierung bzw. Abbruch | | |
| (4) Realisierung | | = Post-Fixierungsphase ¹⁾ |

In der ersten Phase des gesellschaftspolitischen Wandels ("Bewußtwerdung") entsteht innerhalb einzelner gesellschaftlicher Gruppen die Vermutung, spezielle soziale Strukturen seien veränderungs- und verbesserungswürdig. Die Vorstellungen über das Ergebnis der Veränderung sind meist inoperational. Gesellschaftspolitische Auseinandersetzungen finden entweder noch nicht statt, oder aber die Wandlungspromotoren werden in eine Außenseiterposition gedrängt. Die Bewußtwerdungsphase unterscheidet sich nur unwesentlich von nicht-gesellschaftspolitischem Sozialem Wandel.

Erhebliche Differenzen zu nicht-gesellschaftspolitischem Wandel ergeben sich dann allerdings in der zweiten Ent-

1) Das hier vorgelegte Phasen-Schema des gesellschaftspolitischen Wandels ist - ähnlich vergleichbaren Schemata wie z. B. dem Phasenprozeß der Entscheidung (vgl. Kirsch, 1970, S. 72 ff. und die dortigen kritischen Anmerkungen) - allenfalls als heuristisches Erklärungsmodell, nicht jedoch als wirklichkeitsgleiches Abbild der Realität zu betrachten; ein diesem Phasen-Schema vergleichbares Modell stellt der Betriebswirtschaftler Krüger auf, der für Umweltwandlungen allgemein die Stufen "Andeutung", "Vollzug" und "Stabilisierung" nennt (Krüger, 1974, S. 63), allerdings hat das Schema die Schwäche, daß die Möglichkeit der Blockierung des Wandels und damit seines Abbruchs ausgeschlossen bleibt. Vgl. auch das Phasen-Schema der Umweltpolitik von Frey (1972).

wicklungsphase, in der der gesellschaftliche Wandel zum Politikum wird. Das Auftreten der Wandlungsidee im politischen Raum ist nicht möglich ohne ihre programmatische Übernahme durch relevante politische Gruppen, was eine Formulierung und Konkretisierung des Wandlungsobjektes zur Folge hat. Die Verbalisierung der Inhalte der zu wandelnden Strukturen und der Ziele, die mit der Veränderung erreicht werden sollen, führt in aller Regel innerhalb der Politisierungs-Phase zu teils heftigen und langandauernden Auseinandersetzungen zwischen beharrenden und wandlungsfördernden gesellschaftlichen Gruppen, Interessenverbänden und Parteien.

Vor allem von der jeweiligen politischen Machtverteilung hängt es ab, ob und in welcher Gestalt der Wandlungsgegenstand in die dritte Phase, die der normativ-gesetzlichen Fixierung, eintritt. Das Ergebnis der gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung kann entweder die Form der ursprünglich konzipierten und angestrebten Veränderung der betroffenen sozialen Struktur bestätigen oder zu Kompromissen, somit mehr oder weniger einschneidenden Modifikationen der von der Wandlung betroffenen Strukturen führen. Falls die wandlungsfeindlichen politischen Kräfte die Übermacht besitzen, wird temporär oder endgültig eine gesetzliche Realisierung des Wandlungsanstosßes verhindert, der Wandlungsprozeß tritt also in das Stadium der Stilllegung oder des Abbruchs der Wandlungsentwicklung, ohne daß das mit dem Wandel erstrebte Ziel erreicht worden wäre. Die Hemmung des Wandels kann auch durch exogene gesellschaftliche oder ökonomische Faktoren bedingt sein, dann nämlich, wenn die ursprünglich wandlungspositiven Randbedingungen sich zwischenzeitlich verändert haben.¹⁾

1) Vgl. z. B. die Abschwächung von Umweltschutzbemühungen aufgrund der Energiekrise sowie der weltwirtschaftlichen Rezessionerscheinungen.

Die staatliche Normierung und Autorisierung des Wandels in Form von Gesetzen bedeutet eine Zäsur, die zumindest in dieser Schärfe bei anderen Formen Sozialen Wandels nicht gegeben ist. Durch Gesetz festgelegter Wandel ist für die von der Veränderung der jeweiligen sozialen Struktur Betroffenen unmittelbar wirksam bzw. verpflichtend; festgeschriebener gesellschaftspolitischer Wandel ist nicht oder nur schwer reversibel. Die Mißachtung der neuen Normen und Beziehungsmuster birgt die Gefahr (erheblicher) gesellschaftlicher Sanktionen. Die gesetzliche Normierung des Wandlungsgegenstandes bedeutet für die Wandlungsentwicklung einen ähnlich tiefgreifenden Schritt wie der eigentliche offizielle Entschluß bei der Entscheidung, durch den das zuvor möglicherweise unverbindliche Gedankenspiel verpflichtend wird ("commitment"¹⁾); insofern erscheint es gerechtfertigt, den Wandel grob in die Prä-Fixierungs-Phase und die Post-Fixierungs-Phase²⁾ zu unterteilen.

In der vierten Phase des Wandlungsprozesses, in der die praktische Realisierung der durch Gesetz verordneten gesellschaftlichen Strukturen erfolgt, entscheidet es sich, ob die formale Normierung der von den Promotoren des Wandels beabsichtigten Veränderungen zu einer entsprechenden Umgestaltung der gesellschaftlichen Wert-, Verhaltens- und Rollenmuster, damit also auch der informalen Aspekte der betroffenen sozialen Strukturen und Beziehungen führt. Auch zeigt es sich, ob die notwendigerweise allgemeine Formulierung des Gesetzes konkrete Konsequenzen zur Folge hat, die nicht beabsichtigt waren, sei es, daß Systemmodifikationen entstehen, die weit über den angestrebten Zustand hinausgreifen, bzw. daß der Wandel eine andere als die beabsichtigte Richtung einnimmt, bzw. daß das Wandlungsziel nicht erreicht wird.

1) Vgl. Kirsch (1970 a), S. 53.

2) Prä-Fixierungs- und Post-Fixierungs-Phase gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse stellen die Unternehmer vor sehr unterschiedliche Verhaltensprobleme, vgl. Kap. 22.

Die angedeuteten denkbaren Entwicklungen in der vierten Phase des Wandlungsprozesses können (neben anderen Einflußfaktoren) darüber entscheiden, ob mit der gesetzlichen Festlegung die Wandlung ein (vorläufiges) Ende gefunden hat, oder ob sie einen neuen, ähnlich gelagerten und weiterführenden Wandlungsvorgang induziert. Der zweite Fall wird insbesondere dann eintreten, wenn der betreffende Wandlungsprozeß lediglich Teil eines umfassenden Sozialen Wandels darstellt¹⁾, so daß die Realisierung des Teilprozesses unmittelbar in die erste, gegebenenfalls sogar in die zweite Phase des anschließenden gesellschaftspolitischen Wandels überleitet. Auch ist denkbar, daß die Promotoren gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse globale Wandlungsgegenstände in Einzelwandlungen aufspalten, die bei gegebenen politischen Machtverteilungen (gerade noch) durchsetzbar sind; eine Vorgehensweise, die ermöglichen soll, daß umfassende gesellschaftspolitische Veränderungen, die auf einmal nicht realisierbar sind, schrittweise ihrer Verwirklichung nähergebracht werden können.²⁾

Die angedeuteten Differenzierungen des Grundschemas der Prozeßentwicklung gesellschaftspolitischer Wandlungen erschweren die deskriptive Prognose und die ggf. daraus abzuleitenden normativen Aussagen über Reaktionen diesem Wandel gegenüber. Die Prognose der Rapidität ist trotz grundsätzlich bekannter Verlaufsformen ebenso zu relativieren wie die Prognose der durch die gesetzliche Regelung induzierten tatsächlichen Veränderungen der gesellschaft-

-
- 1) Derartige Entwicklungen sind seit geraumer Zeit bei der Sozialgesetzgebung zu beobachten, die durch gesetzliche Regelungen schrittweise zu einem immer höheren Maß an sozialer Sicherheit führen.
 - 2) Diese Art des Vorgehens vermuten die Unternehmer, die den Gewerkschaften (mitunter) vorwerfen, die paritätische Mitbestimmung als ersten Schritt zu einer Sozialisierung der Wirtschaft zu benutzen; vgl. Sohl (1974 a), S. 12 f.

lichen Beziehungen und Verhaltensmuster. Insofern ist also die Analyse der gesellschaftlichen Betroffenheit der Unternehmer zwar etwas weniger mit Schwierigkeiten behaftet, wenn man statt des globalen Sozialen Wandels konkrete Formen gesellschaftspolitischen Wandels zugrundelegt, aber erhebliche Probleme deskriptiver, prognostischer und normativer Art sind dennoch zu erwarten. Einige dieser Probleme werden in den folgenden Kapiteln angeschnitten.

- 14 Die Implikationen der paradigmatisch untersuchten Wandlungsprozesse für die Unternehmer
- 141 Methodik der Auswahl der Wandlungsprozesse und Kennzeichnung der Wandlungen

Ziel dieser Arbeit ist es, aktuelle Fragen des Verhaltens der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel anhand konkreter Einzelbeispiele zu diskutieren. Die Aussagefähigkeit der Untersuchung sowohl hinsichtlich der Lösung von zur Zeit gerade anstehenden Problemen der Unternehmer als auch hinsichtlich einer späteren Verallgemeinerung der Erkenntnisse hängt von der Auswahl der im weiteren behandelten Wandlungsprozesse ab. Sie können ihren Anforderungen umso eher gerecht werden, je mehr sie die Interessen der Unternehmer betreffen (1), je aktueller sie sind (2) und je größer ihre gesamtgesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Relevanz ist (3).

- (1) Die Interessen der Unternehmer werden durch einen Wandlungsanstoß umso mehr betroffen, je mehr ihre Stellung, z. B. bezüglich der Macht- und Verteilungsstruktur, durch den Wandel verändert wird, bzw. je umfassendere Anpassungsmaßnahmen an den Wandel erforderlich werden. Für eine differenzierte Erörterung des Unternehmervhaltens ist es besonders günstig, wenn die untersuchten

Wandlungsprozesse die Interessen der (in sich inhomogenen) Gruppe der Unternehmer in unterschiedlichem Maße betreffen. Zudem sollten unterschiedliche Teile bzw. Funktionsbereiche der Unternehmung berührt werden.

- (2) Die zweite Forderung an die zu erörternden Wandlungsanstöße besteht in der Notwendigkeit ihrer Aktualität. Nur solche Wandlungsprozesse sollten herangezogen werden, die sich in der Phase der politischen Auseinandersetzung befinden, also in dem betrachteten Untersuchungszeitraum unternehmerische Reaktionen herausfordern oder erzwingen, wobei sich aus Vergleichsgründen solche Wandlungen besonders eignen, die Teile komplexen Sozialen Wandels darstellen, insbesondere dann, wenn andere Teile des Wandlungskonglomerates bereits gesetzlich fixiert wurden. Der Vorteil der Analyse derartiger Wandlungsformen ist darin zu sehen, daß es durch die historische Darstellung des Unternehmerverhaltens bei analogen oder ähnlichen Wandlungen erleichtert wird, das augenblicklich beobachtbare Verhalten vergleichend einzuschätzen. Auf dieser Basis können erstens Unsicherheitsreduktionen vorgenommen werden, zum zweiten ergeben sich Möglichkeiten der Beurteilung des Verhaltens, somit ggf. auch verhaltenskorrigierender Empfehlungen.
- (3) Die hier untersuchten Wandlungsprozesse sollen deshalb gesamtgesellschaftlich und gesamtwirtschaftlich bedeutsam sein, weil gerade diejenigen Prozesse Sozialen Wandels, die für Überleben und Entwicklung der Gesellschaft von mächtigen gesellschaftlichen Gruppen für wichtig gehalten werden, sich in aktuellen gesellschaftspolitischen Veränderungen konkretisieren, die die Unternehmungen und/oder die Unternehmer in besonders starkem Maße betreffen. Ein konkreter gesellschaftspolitischer Wandlungsanstoß ist dann als gesamtgesellschaftlich besonders relevant zu bezeichnen, wenn er auf solche globalen Wandlungen zurückgeführt werden kann, die in der Literatur zum Sozialen Wandel als besonders bedeutsam

und charakteristisch für die derzeitige Entwicklung hochindustrialisierter Volkswirtschaften herausgestellt werden.

Unter Anwendung dieser Kriterien scheinen sich zur Zeit vor allem die drei gesellschaftspolitischen Wandlungsprozesse "Paritätische Mitbestimmung", "Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen" sowie "Verstärkte Umweltschutzmaßnahmen" für die vorliegende Untersuchung besonders zu eignen.¹⁾

Die Aktualität dieser drei gesellschaftspolitischen Wandlungsanstöße ergibt sich unmittelbar aus der Intensität der sie betreffenden Diskussionen im politischen Raum. Mitbestimmung, Vermögensbeteiligung und Umweltschutz sind in der Bundesrepublik Deutschland Bestandteil der Regierungserklärungen bzw. Regierungsprogramme²⁾, der Parteiprogramme³⁾,

-
- 1) Andere wichtige und zugleich unternehmensrelevante Wandlungsprozesse, die einer analogen Analyse unterzogen werden könnten (und sollten) wären z. B. "Humanisierung der Arbeitswelt", "Berufliche Bildung".
 - 2) Vgl. Regierungserklärung Bundeskanzler Brandt am 18. 1. 1973: "Den Ausbau der Mitbestimmung sehen wir als eine unserer Hauptaufgaben. Mitbestimmung gehört zur Substanz des Demokratisierungsprozesses unserer Gesellschaft" (abgedruckt in Hergt, 1974, S. 15); Regierungserklärung Bundeskanzler Schmidt vom 17. 5. 1974: "Lassen Sie mich auf die Schwerpunkte dieser Legislaturperiode kommen ... Ich nenne an zweiter Stelle Mitbestimmung ... Ich nenne viertens den Umweltschutz ... Die Bundesregierung unternimmt ernste Bemühungen, ein Gesetz für die Vermögensbildung vorzubereiten" (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, 1974, S. 5 ff.); zur Mitbestimmung vgl. Der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (o. J.); zum Umweltschutz vgl. "Das Umweltprogramm der Bundesregierung" (1973).
 - 3) Vgl. die entsprechenden Auszüge aus den Parteiprogrammen von SPD, CDU, CSU, FDP; abgedruckt in Hergt (1974), S. 44 - 84.

des Forderungskatalogs der Gewerkschaften¹⁾ und anderer wichtiger gesellschaftlicher Gruppen²⁾.

Mitbestimmung und Umweltschutz sind in Teilaspekten bereits gesetzlich geregelt, so daß die zur Zeit anstehenden und die gegebenenfalls in Zukunft denkbaren bzw. möglichen Regelungen zu diesen Problemkreisen als Weiterentwicklung bereits initiiert globaler gesellschaftspolitischer Wandlungsanstöße betrachtet werden können.

Mitbestimmung und Beteiligung am Produktivvermögen stellen spezielle Ausprägungen der globalen Sozialen Wandlungsprozesse Demokratisierung und Umverteilung dar. Betriebliche Mitbestimmung bedeutet die institutionelle Teilnahme der Arbeitnehmer an Entscheidungen in der Unternehmung, wobei Art und Ausmaß der Teilnahmeberechtigung formal durch Gesetze, die Elemente repräsentativer Demokratie beinhalten, geregelt sind.³⁾ Bezogen auf den Wandlungsanstoß Demokratisierung kann betriebliche Mitbestimmung als Übertragung von Formen der politischen Willensbildung, die in der Bundesrepublik im staatsbürgerlichen Raum bereits realisiert

-
- 1) Vgl. zur Mitbestimmung DGB (1966), DGB (1960/68), DAG (1968); alle abgedruckt in Schwerdtfeger (1973), S. 90 - 121, 132 - 138; zur Vermögensbildung Mitbestimmungsgespräch Nr. 2/3, 1972.
 - 2) Vgl. z. B. die Stellungnahmen der Unternehmerverbände in den Jahresberichten des Bundesverbandes der Deutschen Industrie; Stellungnahmen der Kirchen zur Mitbestimmung, abgedruckt in Schwerdtfeger (1973), S. 155 - 157.
 - 3) Betriebliche Mitbestimmung wird sehr unterschiedlich definiert, zumal die für die Mitbestimmung relevanten Gesetze keine Begriffsbestimmung beinhalten; vgl. Küpper (1974), S. 17; Duvernell (1962), S. 319 f., Mitbestimmungskommission (1970), S. 12; jedoch ist eine eindeutige Abgrenzung der hier ausschließlich interessierenden "Paritätischen Mitbestimmung" vergleichsweise unproblematisch; vgl. Kap. 142.

wurden, auf den Bereich der Wirtschaft verstanden werden.¹⁾

Almond beschreibt die Entwicklung demokratischer Strukturen als Herausbildung von Beteiligungskapazitäten, die es der Bevölkerung erlauben, "sich an der Rekrutierung der Eliten und an der Formulierung der Politik zu beteiligen".²⁾ Die Realisierung solcher Kapazitäten im politischen Raum führte zu der Forderung nach ihrer Realisierung auch in anderen wesentlichen Lebensbereichen, so z. B. im wirtschaftlichen bzw. betrieblichen Bereich, in dem in parlamentarischen Demokratien westlichen Stils diese Beteiligungskapazitäten nicht oder nur in Ansätzen vorhanden sind.

In engem Zusammenhang mit der Übertragung demokratischer Strukturen auf die Unternehmungen ist die augenblicklich aktuelle Ausprägung des Wandlungsprozesses "Umverteilung", die Forderung nach "Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen", zu sehen. Umverteilungskapazitäten, so Almond, hat ein makrosoziales System entwickelt, wenn es in der Lage ist, "die Forderungen nach gerechter Verteilung des Sozialproduktes wiederholt und ständig zu befriedigen".³⁾ Die Vorstellungen wichtiger gesellschaftlicher Gruppen laufen zur Zeit darauf hinaus, es sei wesentliches Kriterium einer gerechten Verteilung, daß die Arbeitnehmer über den Lohn hinaus an der Wertschöpfung der Unternehmungen in angemessener Weise, konkret z. B. in Form der Beteiligung an den Vermögenszuwächsen der Unternehmungen, Eigentum er-

1) Dieser Aspekt wird von Befürwortern und von Gegnern der paritätischen Mitbestimmung in Formulierungen wie "Die Grund- und Bürgerrechte müssen auch in der Arbeitswelt Gültigkeit haben" (DAG, 1971, S. 13), "Die Übertragung des Wahlprinzips aus dem politischen Bereich auf Wirtschaftsunternehmen ist weder von der Verfassung her geboten noch von der Sache her möglich" (Niedenhoff, 1972, S. 50) herausgestellt.

2) Almond (1969), S. 217.

3) Ebd.

werben. Vorstellungen dieser Art sind seit geraumer Zeit Gegenstand politischer¹⁾ wie wissenschaftlicher²⁾ Diskussion, ohne daß sie bis jetzt einer gesetzlichen Regelung zugeführt worden wären; allerdings sind in einigen Unternehmungen über die Entlohnung hinausgehende Umverteilungskapazitäten entwickelt worden.³⁾

Ob und in welcher konkreten Form die beiden Wandlungsanstöße "Parität" und "Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen" weiterentwickelt werden, kann zur Zeit (Mitte 1975) nicht mit Sicherheit prognostiziert werden.⁴⁾ Wenn man allerdings diese beiden Wandlungsprozesse als Elemente des globalen Sozialen Wandels "Beteiligung" und "Umverteilung" begreift, dann ist es plausibel anzunehmen, daß, unter der Bedingung grundsätzlicher politischer Stabilität in der Bundesrepublik Deutschland, gesellschaftliche Forderungen nach Mitbestimmung und Produktivvermögensbeteiligung solange vorhanden sein und sich ggf. verstärken werden, als entsprechende Regelungen nicht realisiert sind. Beide gesellschaftlichen Wandlungsprozesse werden also langfristig

-
- 1) Vgl. "Thesen des DGB zur Vermögensbildung" in: DGB-Nachrichten-Dienst Nr. 363/1971 vom 16. 11. 1971; DAG (1971), S. 53 f.; Mitbestimmungsgespräch Nr. 2/3, 1972; BDA (1974 c), S. 50 ff.; dies. (o. J.).
 - 2) Krelle et al (1968); Barth (1971); Rehkugler (1972), insbesondere S. 165 ff.; Engels (1975); Schneider (1973).
 - 3) Vgl. Kap. 33.
 - 4) In der Frage der Parität haben sich die beiden Regierungsparteien auf eine Verabschiedung in der laufenden (7.) Legislaturperiode dermaßen häufig und intensiv festgelegt, daß eine Nichtrealisierung die Glaubwürdigkeit und damit die Wahlkampfchancen dieser Parteien erheblich beeinträchtigen könnte. Die (überbetriebliche) Arbeitnehmer-Beteiligung am Produktivvermögen ist in der laufenden Legislaturperiode nicht zu erwarten, teils wegen immanenter und offenkundig gewordener Mängel des Regierungsentwurfs, teils wegen der ungünstigen konjunkturellen Situation. Über die weitere Entwicklung dieses Wandlungsanstosses erscheinen fundierte Prognosen schwieriger zu erstellen zu sein als im Fall der Mitbestimmung und des Umweltschutzes.

Gegenstand politischer Diskussion bleiben und somit ihre Bedeutung für die Unternehmer behalten.

Schwieriger als die Forderung nach paritätischer Mitbestimmung und nach Vermögensbeteiligung ist die Forderung nach verstärktem Umweltschutz auf einen globalen Prozeß Sozialen Wandels zurückzuführen. Umweltschutz bedeutet, daß durch Behebung bereits eingetretener Umweltschäden und/oder durch präventive Umweltplanung als wesentlich erachtete ökologische Gegebenheiten (z. B. Zustand von Luft, Wasser, Klima) befriedigende Qualitäten erhalten bzw. aufweisen.¹⁾ Umweltschutz begrenzt als Nebenbedingung andere soziale, gesellschaftspolitische und ökonomische Entwicklungen, wie z. B. Wirtschaftswachstum, Modernisierung, Energieverbrauch. Die Forderung nach verstärktem Umweltschutz kann somit als ein Anti-Wandlungsprozeß begriffen werden, der seinerseits Wandlungsfähigkeit und Wandlungsdynamik besitzt, also zu tiefgreifender Veränderung gesellschaftlicher Strukturen in der Lage ist. Er kann sich deshalb realisieren, weil die modernen Industriegesellschaften im Verlauf ihrer Wandlungsprozesse die Fähigkeit der Ultrastabilität entweder erworben oder zurückgewonnen haben, die es ihnen ermöglicht, bei Störungen, die sie außerhalb ihres Stabilitätsbereiches bringen bzw. zu bringen drohen, ihre Struktur so zu verändern, daß sie den zu ihrem Überleben erforderlichen Sozialen Wandel, z. B. durch Realisierung neuer gesamtgesellschaftlicher Prioritäten oder der Modifizierung dieser Prioritäten, in Gang setzen. Die Aufwertung langfristiger ökologischer gegenüber kurzfristigen ökonomischen Zielen kann in Anlehnung an Almonds Terminologie, nach der politische Wandlungsprozesse gesellschaftliche Kapazitätsentwicklungen darstellen, als spezifische Form der Entwicklung von "Selbsterhal-

1) Vgl. z. B. Bundesregierung (1973), S. 6 f; was als "wichtig", "Qualität", "Schaden" usw. betrachtet wird, ist Gegenstand gesellschaftlicher Auseinandersetzungen und wird durch gesellschaftlichen Konsens festgelegt.

tungs-Kapazitäten" verstanden werden.¹⁾ Die Entwicklung solcher Selbsterhaltungs-Kapazitäten wurde gefördert einerseits durch die unmittelbar beobachtbare Verschlechterung der ökologischen Situation, zum anderen durch eine Vielzahl von Veröffentlichungen zur Umweltproblematik²⁾, deren Resümee in der Regel das Aufzeigen der Gefahr der "Ver-nichtung der natürlichen Lebensbedingungen der Gesellschaft"³⁾ darstellt.

Fraglich ist dennoch, ob der Wandlungsanstoß Umweltschutz an Ausmaß und Schnelligkeit zunehmen wird. Zwar weist die zwischenzeitlich von der Gesellschaft weitgehend internalisierte Erkenntnis der Bedeutung des Umweltschutzes für das Überleben des Individuums wie der Gesellschaft darauf hin, daß gesellschaftliche Umweltschutzforderungen an Intensität gewinnen können.⁴⁾ Andererseits zeigt sich am Beispiel der Rezession 1974/1975 sowie der Energiekrise 1973, daß ungünstige Entwicklungen in durch Umweltschutz betroffenen ökonomischen Bereichen Tendenzen fördern, die Umweltschutzbemühungen zu reduzieren: nicht mehr der Umweltschutz ist dann strenge Nebenbedingung sondern wirtschaftliches Wachstum, Überwindung der Rezession oder Sicherung der Energieversorgung.

Die gesellschaftspolitischen Wandlungen betreffen, wie in den folgenden drei Unterkapiteln dargelegt wird, die Inter-

1) Almond selbst benutzt diesen Terminus nicht.

2) Als deren markantestes Beispiel kann die vieldiskutierte und umstrittene Studie über die "Grenzen des Wachstums" (Club of Rome - Massachusetts Institut of Technology) betrachtet werden; Meadows et al (1973); zur Kritik vgl. Oltmans (1974), Freeman et al (1973).

3) Picht (1972), S. 7.

4) Vgl. die in den letzten Jahren sich entwickelnden Umweltschutz-Bürgerinitiativen, z. B. gegen den Bau von Kernkraftwerken (Wyhl, Kaiseraugst); Einschränkungen der Vermutung einer sich automatisch verstärkenden Dynamik gesellschaftlicher Umweltforderungen bei Frey (1972), S. 132 ff.

essen der Unternehmer in sehr vielfältiger Weise. Die Unternehmer selbst sind sich dieser Betroffenheit bewußt, wie drei Umfragen der "Wirtschaftswoche" belegen.¹⁾ Die befragten Unternehmer gaben Auskunft darüber, welche gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Entwicklungen ihnen besondere Sorge bereiten.²⁾³⁾ Dabei ergab sich folgendes Bild:

	November 1974	Februar 1975	Juni 1975
	%	%	%
Mitbestimmung	66,6	73,6	47,1
Stabilitätspolitik	53,1	50,9	47,1
Unternehmerbild in der Öffentlichkeit	40,7	47,2	60,3
Soziallasten	30,9	37,7	39,6
Umweltschutz	30,9	39,6	39,6

Das Ergebnis der Befragung liefert im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung zwei wesentliche Erkenntnisse:

- (1) Mitbestimmung und Umweltschutz bilden zentrale Problemgegenstände für die Unternehmer. Daß die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen nicht als Problem genannt wurde, liegt vermutlich mehr an der zur Zeit geringen Realisationswahrscheinlichkeit als daran, daß dieser Wandlungsprozeß grundsätzlich in ihren Augen unerheblich wäre.

1) Vgl. Wirtschaftswoche Nr. 46/1974 und Nr. 31/1975.

2) Die Wirtschaftswoche teilt den Umfang der Untersuchungstichprobe nicht mit. Auch wird nicht deutlich, welches Unternehmerkriterium herangezogen wurde; es kann allerdings davon ausgegangen werden, daß die meisten der Befragten als Unternehmer im Sinne dieser Arbeit anzusehen sind.

3) Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen wurde in der Untersuchung nicht genannt.

- (2) Die Unternehmer betrachten gesellschaftspolitische Wandlungsprozesse unter tendenziell kurzfristigen Aspekten. Daß gesellschaftspolitische Entwicklungen Elemente langfristiger Prozesse Sozialen Wandels sind bzw. sein können, scheint ihnen nicht oder nur wenig bewußt zu sein. Insofern besteht die Gefahr, daß (möglicherweise vorübergehende) Hemmungen gesellschaftspolitischer Wandlungen als Ende des Wandlungsprozesses mißdeutet werden und daß somit das Interesse an diesem Wandel schwindet, obwohl er, wenngleich weniger dominant oder nur noch latent, die Unternehmer-Interessen weiterhin betrifft. Anders ist der erhebliche Rückgang der Bedeutung der Mitbestimmung innerhalb eines halben Jahres nicht zu erklären. Die Schwierigkeiten, die sich in der parteipolitischen und parlamentarischen Auseinandersetzung um diesen Wandlungsprozeß ergaben und seine kurzfristige Realisationswahrscheinlichkeit herabgesetzt haben, wurden möglicherweise als Indiz dafür gewertet, daß die Parität nicht verwirklicht werde. Denkbar ist auch, daß die Unternehmer nur die augenblicklichen Gegebenheiten in die Definition der Entscheidungssituation¹⁾ aufnehmen, was die Gefahr beinhaltet, daß sie nicht in ausreichendem Maße fähig sind, auf langfristige Soziale Wandlungen zu reagieren.

1) Vgl. zur Bedeutung der Definition der (Entscheidungs-) Situation in Entscheidungsprozessen Kirsch (1971 a), S. 99 ff.

142 Die Betroffenheit der Unternehmer von der paritätischen Mitbestimmung

Die Darstellung der durch die Einführung der paritätischen Mitbestimmung¹⁾ sich ergebenden Konsequenzen für die Unternehmer ist deshalb schwierig, weil keine empirisch ausreichend verifizierten Theorien darüber existieren, wie sich eine in allen großen Kapitalgesellschaften realisierte Parität auf die Interessen der einzelnen Subsysteme von Unternehmungen auswirken. Die Erfahrungen der Montan-Industrie, in der seit 1951 paritätische Mitbestimmung eingeführt ist, können nur bedingt auf eine die Gesamtwirtschaft umfassende Paritätsregelung übertragen werden. Durch die Ausweitung auf alle Großunternehmungen würde eine Reihe von

1) Unter paritätischer Mitbestimmung werden formale Regelungen verstanden, nach denen Anteilseigner und Arbeitnehmer im Aufsichtsrat bzw. in einem entsprechenden Kontrollorgan durch eine gleiche Anzahl von Repräsentanten vertreten sind. Da umstritten ist, wer konkret als "Arbeitnehmer" anzusehen ist (z. B. Problem "Leitende Angestellte" als Arbeitnehmervertreter) und da zur Lösung von Patt-Situationen in paritätisch besetzten Gremien unterschiedliche Schlichtungsregeln vorgeschlagen wurden bzw. werden, ist eine eindeutige Abgrenzung von Parität und Nicht-Parität unmöglich. Darauf ist es zurückzuführen, daß - je nach Interessenslage - selbst vergleichsweise weitgehende Mitbestimmungsregelungen nur "als Fortschreibung des Betriebsverfassungsgesetzes, nicht jedoch als paritätische Mitbestimmung" bezeichnet werden (so z. B. der IG-Metall-Vorsitzende Loderer zum Regierungsentwurf auf dem 11. IG-Metall-Kongreß in Hannover am 16. 9. 1974; Süddeutsche Zeitung vom 17. 9. 1974, S. 6), während andererseits Pläne, die die Schlichtung eindeutig zu Gunsten der Unternehmer regeln, wie der auf dem 22. Parteitag der CDU 1973 verabschiedete Entwurf einer eher nur noch scheinbaren Parität, von der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände als Parität im vollen Wortsinn und als nicht ausreichend hinsichtlich der "institutionellen Sicherung des Eigentums" kritisiert werden; vgl. Niedenhoff (1974), S. 3.

Nebenbedingungen verändert¹⁾, so daß die im Montanbereich feststellbaren Gesetzmäßigkeiten ggf. außer Kraft treten könnten. Fraglich ist auch, ob die durch mehrere, in Einzelpunkten einander widersprechende empirische Untersuchungen ermittelten Gesetzmäßigkeiten die Realität tatsächlich richtig abbilden, ob also die empirischen Untersuchungen hinsichtlich Validität und Reliabilität strengen wissenschaftlichen Anforderungen genügen.²⁾ Die im Rahmen betriebswirtschaftlicher Theorie durchgeführten Überlegungen über die Konsequenz unterschiedlicher Mitbestimmungsregelungen³⁾ stecken eher die Breite des Konsequenzenfeldes ab, als daß sie konkrete Prognosen enthalten. Abgesehen von diesen noch grundsätzlich ungelösten empirischen und theoretischen Fragen der Mitbestimmungsdiskussion sind Aussagen über die Betroffenheit der Unternehmer deshalb problematisch, weil diese Betroffenheit modellabhängig ist.⁴⁾ Insofern können

-
- 1) Z. B. in Form eines denkbaren erheblichen Machtzuwachses der Gewerkschaften.
 - 2) Vgl. die empirischen Untersuchungen von Voigt (1962), Blume (1962), Mitbestimmungskommission (1970), Brinkmann-Hertz (1972); als Beispiel für Kritik an derartigen Untersuchungen Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1970); eher optimistisch bezüglich der Qualität der empirischen Erhebungen äußert sich Küpper (1974) in der bisher umfassendsten betriebswirtschaftlichen Monografie zur Mitbestimmung (S. 228 ff.).
 - 3) Viele Aspekte betreffend und auf empirischen Erkenntnissen basierend Küpper (1974); die Auswirkungen auf Kapitaldispositionen beschreibt Heinen (1969 b), die Auswirkungen auf Zielsysteme und Entscheidungsprozesse Reber (1974), auf das Rechnungswesen Briefs et al (1974), auf personalpolitische Entscheidungen Fehlberg, Wächter (1974).
 - 4) Eine Paritätsregelung, die den möglicherweise unternehmerorientierten Leitenden Angestellten eine eigene Gruppenvertretung auf der Arbeitnehmerseite zubilligen würde, würde sich auf die Unternehmer anders auswirken als eine Parität ohne Einbeziehung Leitender Angestellter. Der folgenden Erörterung wird ein "strenges" Paritätsmodell zugrundegelegt, das durch eine vergleichsweise einheitliche Arbeitnehmervertretung und fehlende Schlichtungsregeln zu Gunsten der Unternehmer gekennzeichnet ist, das also mehr dem Montan-Modell als dem derzeitigen Regierungsentwurf entspricht.

zwar diejenigen unternehmerischen Interessenbereiche benannt werden, auf die sich die Parität auswirkt, über die Art der Auswirkungen sind aber nur sehr globale Aussagen möglich. Im folgenden sollen zwei dieser Bereiche unternehmerischer Betroffenheit kurz angesprochen werden:

- (1) Veränderungen der Machtverteilung und Entscheidungsstrukturen in der Unternehmung;
- (2) Auswirkungen auf die auf Privateigentum an Produktionsmitteln basierende dezentrale volkswirtschaftliche Allokationsstruktur.

1421 Veränderungen der Machtverteilung und der Entscheidungsprozesse in mitbestimmten Unternehmungen

Die gleichberechtigte Teilnahme von Arbeitnehmer- bzw. Gewerkschaftsvertretern am unternehmungspolitischen System impliziert notwendigerweise eine Verminderung der Macht und somit der Entscheidungsbefugnisse derjenigen Personen und Gruppen, die ohne die Realisierung der paritätischen Mitbestimmung die von dieser Mitbestimmung betroffenen Teile des politischen Systems allein oder überwiegend zu besetzen autorisiert waren: Der gesellschaftspolitische Wandlungsprozeß: "Einführung der paritätischen Mitbestimmung" ist ex definitione wie de facto Beschneidung der Macht der Unternehmer zugunsten der Mitarbeiter im Betrieb und möglicherweise auch zugunsten betriebsfremder Organisationen.

Durch die Einführung der Parität verlieren die Unternehmer einen Teil ihrer wichtigsten Machtgrundlage "verfassungsmäßige Rechte"¹⁾, was eine Verminderung des Ausmaßes anderer

1) Vgl. Dahl (1957), S. 201 ff.; Harsanyi (1965), S. 191; French und Raven (1959), S. 262 ff.

Machtkomponenten, so der Machtmittel, der Machtfülle und der Machtausdehnung zur Folge hat. Hingegen steigen die Kosten der Machtausübung, also die "Kosten", die dem Unternehmer für die Ausübung bzw. die Erlangung der Macht über andere entstehen¹⁾, z. B. in Form von Kopplungsgeschäften²⁾. Um in bestimmten Fragen Macht auszuüben, d. h. konkrete Forderungen durchsetzen zu können, sind Unternehmer gezwungen, auf andere Forderungen zu verzichten oder Gegenleistungen zu erbringen. Die Promotoren der paritätischen Mitbestimmung bezeichnen die Verminderung der Macht in den Händen der Unternehmer als wesentliches Ziel dieses Wandlungsprozesses.³⁾

Der Besitz von Macht und die Möglichkeit der Machtausübung kann in Anlehnung an die Maslowsche Motivationstheorie als wesentlicher Teil des Selbstwertgefühls angesehen werden. So ist es plausibel, daß für Unternehmer Erwerb und Erhaltung von Macht in Unternehmungen eine Konkretisierung der Bedürfnisstufen "Prestige" und "Selbstverwirklichung"⁴⁾ darstellen. Der drohende Verlust dieser Macht ist, akzeptiert man das Maslow-Modell, Ursache für Widerstandsreaktionen. Während dieser individualpsychologische Wirkungsmechanismus vergleichsweise einfach identifiziert werden kann, sind Aussagen darüber, ob Parität auch "objektive" Nachteile für die Unternehmer mit sich bringt, z. B. durch Veränderungen unternehmerischer Entscheidungsabläufe und

1) Vgl. allgemein Harsanyi (1965); bezogen auf die Mitbestimmungsproblematik Pohmer, Schweitzer (1974), S. 82.

2) Vgl. Mitbestimmungskommission (1970), S. 70 f.

3) "Die Mitbestimmung ist ein Mittel, um die Machtausübung (der Unternehmer, A. d. V.) zu kontrollieren und Arbeitnehmerinteressen durchzusetzen" (Hensche, 1973, S. 165); "Paritätische Mitbestimmung ist ... effektiver, wirksamer Machtabbau des Faktors Kapital zugunsten des Faktors Arbeit" (Kaßler, 1973, S. 151); (beide Autoren sind Gewerkschaftsfunktionäre).

4) Maslow (1954).

Entscheidungsergebnisse, nur mit Einschränkungen möglich.

Insbesondere von Gegnern der paritätischen Mitbestimmung wird die These aufgestellt, Parität würde zu weitreichenden und Entscheidungsabläufe erschwerenden Modifikationen der Entscheidungen in Unternehmungen führen.¹⁾ Das ist zwar pauschal insofern richtig, als in der "mitbestimmten Unternehmung neben den Zielen der Kapitalisten (Unternehmer im Sinne dieser Arbeit, A. d. V.) auch die der Arbeitnehmer maßgebend sind".²⁾ Ob allerdings die Entscheidungsergebnisse nicht-mitbestimmter einerseits und paritätisch-geführter Unternehmungen andererseits stark voneinander differieren, hängt vom Konkurrenzgrad der Ziele von Unternehmern und Arbeitnehmern sowie von dem Durchsetzungswillen der Arbeitnehmervertreter ab. In der betriebswirtschaftlichen Mitbestimmungsliteratur werden die Ziele der Anteilseigner explizit als "hoher Ertrag des eingesetzten Kapitals" und "Sicherheit der Kapitalanlage", die der Arbeitnehmer als "Sicherheit des Arbeitsplatzes", "Steigerung des Einkommens" und "Verbesserung der Arbeitsbedingungen"³⁾ angegeben.

Die genannten Ziele der beiden antagonistischen Gruppen sind potentiell konfliktär; das ihnen immanente Konfliktpotential wird vor allem, wenn es in der nicht-mitbestimmten Phase latent oder nur schwach artikuliert war, bei "Einführung der Mitbestimmung zunehmend manifester und intensiver werden ... und seinen Höhepunkt in der Situation der paritätischen Mitbestimmung erreichen"⁴⁾. Gleichzeitig

1) Vgl. Sohl (1974 a), ders. (1974 b), Schleyer (1974 a), Überblick bei Niedenhoff (1974).

2) Teichmann (1970), S. 801.

3) Küpper (1974), S. 138, 143 f. und die dort angegebene Literatur.

4) Reber (1974), S. 35.

wird allerdings vermutet, daß die Konfliktrealisation nicht ausufere, da ein übergeordneter Ziel- und Interessenmonismus existiere. Er soll darin bestehen, daß die "langfristige Leistungsfähigkeit der Unternehmung erhalten bleibt"¹⁾ bzw. daß die "Existenz des Betriebes gesichert ist"²⁾, was dadurch erreicht werden kann, daß Unternehmer und Arbeitnehmer zusammen "ihre Kräfte zur effizienten Gestaltung der betrieblichen Exekutive erfolgreich einsetzen"³⁾.

Vertreter dieser Hypothese vermuten eine Interessenübereinstimmung auch auf tieferen Stufen der Interessenhierarchie "Der Arbeitnehmer ist an einer optimalen Kapitalstruktur und der Kapitalgeber an einer ... harmonisch zusammenarbeitenden Belegschaft interessiert".^{4) 5)} Dieses Harmonie-Theorem ist insofern fragwürdig, als die Termini "effizient", "optimal" usw. nicht operationalisiert werden. Was im konkreten Fall von Unternehmern und Arbeitnehmern als effizient, optimal usw. angesehen wird, weicht möglicherweise erheblich voneinander ab, so daß diese Termini nur leerformelartige Oberbegriffe für die zumindest potentiell konfliktären Ziele der beiden mitbestimmenden Gruppen darstellen. Bei der in konkreten Entscheidungen unumgänglichen Operationalisierung dieser Termini manifestiert sich möglicherweise ein erhebliches Konfliktpotential.

1) Küpper (1974), S. 141.

2) Reber (1974), S. 40; vgl. auch die Formulierung Heinen's "Jeder vernünftige Aktionär, Gläubiger und Arbeitnehmer müßte an der Verwirklichung dieser Ziele (der Erhaltung der Lebenssicherung der Organisation, A. d. V.) interessiert sein, sichern sie doch das Kapital und den Arbeitsplatz sowie das daraus resultierende Einkommen." (Heinen, 1969, S. 82).

3) Reber (1974), S. 40.

4) Ebd.

5) Daß gerade bei der "optimalen" Kapitalstruktur dieser Interessenmonismus nicht besteht, sondern das Verständnis dessen, was als "optimal" zu betrachten ist, innerhalb verschiedener Subsysteme der Unternehmung notwendigerweise voneinander abweicht, belegt Kirsch (1968).

Die bisherigen Erfahrungen mit der paritätischen Mitbestimmung deuten allerdings darauf hin, daß die potentiellen Interessengegensätze zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern nicht so stark zutage getreten sind, als daß Prozeß und Ergebnis der politischen Entscheidungen in den betroffenen Unternehmungen wesentlich von Unternehmungen abweichen würden, in denen die Anteilseigner das politische System allein oder überwiegend repräsentieren. Bei geringen Unterschieden im Detail stimmen die wichtigsten empirischen Untersuchungen¹⁾ zu diesem Problem darin überein, daß sich die Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsräten bei den von ihnen mitzutreffenden unternehmungspolitischen Entscheidungen an den üblicherweise den Unternehmern zugeschriebenen Zielvorstellungen (z. B. Rentabilität, Sicherheit²⁾) orientierten³⁾ und sich damit begnügten, die Rolle eines "sozialen Korrektivs"⁴⁾ zu übernehmen, wobei dieser Tatbestand im allgemeinen sowohl für die internen wie die externen Arbeitnehmervertreter gilt. Allerdings wird die Rolle des sozialen Korrektivs mit Nachdruck wahrgenommen.

Insbesondere scheint die paritätische Mitbestimmung keinen verändernden Einfluß auf die wohl wesentlichste institutionelle Aufgabe des Aufsichtsrates, die Bestellung des Vorstandes, ausgeübt zu haben: Die Arbeitnehmervertreter, so die Befunde, gaben sich mit der Besetzung des Postens des Arbeitsdirektors zufrieden und überließen die Wahl der übrigen Vorstandsmitglieder weitgehend den Anteilseignervertretern.⁵⁾

1) Vgl. Neuloh (1960), Blume (1962), Voigt (1962), Mitbestimmungskommission (1970), Brinkmann-Herz (1972).

2) Vgl. z. B. Heinen (1974), S. 107 ff.

3) Vgl. Voigt (1962), S. 356 - 378; Mitbestimmungskommission (1970), S. 72 - 84.

4) Mitbestimmungskommission (1970), S. 76.

5) Vgl. dies. (1970), S. 84, 149; Blumenthal (1960), S. 56; Voigt (1962), S. 231; Duvernell (1962), S. 310; Brinkmann-Herz (1972), S. 112.

Auch hat der durch die Parität erforderlich gewordene Einigungs- und Kompromißzwang zwischen Unternehmern und Arbeitnehmern nicht zu wesentlichen Erschwerungen in der Entscheidungsfindung geführt: es kann keine Rede davon sein, daß durch die Parität die Montan-Unternehmungen funktionsunfähig wurden, wie es von den Gegnern der Erweiterung der Parität auf die Gesamtwirtschaft als wesentliche Auswirkung dieser Erweiterung vermutet wird.¹⁾ Allerdings wurde die Entscheidungsfindung verzögert, was jedoch auch aus unternehmerischer Interessensicht nicht notwendigerweise negativ zu bewerten ist²⁾, umso mehr, als die dem Aufsichtsrat zufallenden Entscheidungen in der Regel nicht die kurzfristigen und durch plötzliche Umweltänderung nötig werdenden Anpassungsreaktionen betreffen, bei denen die Schnelligkeit der Entscheidung ein wesentliches Gütemerkmal darstellt.

Nicht in ausreichendem Maße wurde empirisch abgeklärt, ob durch die Einführung der Parität zwar sachnotwendige, aber aus irgendeinem Grund unpopuläre oder Partialinteressen beeinträchtigende Entscheidungen erschwert oder gar unmöglich gemacht würden. Denkbar wäre z. B., daß tiefgreifende Reorganisationen, denen in aller Regel Anpassungswiderstände von Seiten der Organisationsmitglieder entgegengesetzt werden³⁾, nur bei hoch asymmetrischer Machtverteilung zwischen

1) Vgl. die ausführliche Darstellung und ideologiekritische Analyse der unternehmerischen Argumentationsweise im empirischen Teil der Arbeit Kap. 32.

2) So meint die Mitbestimmungskommission, daß die Verzögerung "in vielen Fällen zu einer Verbesserung der Entscheidungen beitragen kann", Mitbestimmungskommission (1970), S. 139; auch die Vermutung, die paritätische Mitbestimmung werde das Entstehen von sogenannten Kopplungsgeschäften, d. h. die Abhängigkeit der Zustimmung der Arbeitnehmervertreter zu Plänen der Anteilseigner nur um den Preis des Nachgebens in anderen, zum Entscheidungsgegenstand nicht gehörenden Problemen begünstigen, konnte durch die Befragung der Mitbestimmungskommission nicht bestätigt werden; anders Sohl (1974 a), S. 8.

3) Vgl. dazu Kirsch (1973), S. 30 f. sowie die ausführliche Monographie von Gerl (1975).

den einzelnen Interessengruppen in der Unternehmung durchsetzbar seien: gerade diese asymmetrische Machtverteilung wird jedoch durch die Parität aufgehoben.

Thesen darüber, ob die Realisierung der Parität in allen Großunternehmungen ähnliche Konsequenzen hätte wie ihre Einführung in den Montan-Unternehmungen oder ob dadurch die Interessen der Unternehmer stärker beeinträchtigt würden, sind mit hoher Unsicherheit behaftet. Wesentlicher Einflußfaktor dieser Entwicklung wird die Interessenintention der Gewerkschaften sein. Da als sicher angenommen werden kann, daß die Gewerkschaften eine Paralisierung unternehmerischer Entscheidungsprozesse nicht anstreben, kann davon ausgegangen werden, daß sich Schlichtungsregeln herausbilden, die eine ausreichend zügige und konsistente Entscheidungsfindung ermöglichen. Allerdings ist es wahrscheinlich, daß der mit der Parität verbundene Machtzuwachs der Gewerkschaften jene zu einer stärkeren Artikulation ihrer Interessen in den mitbestimmten Unternehmungen veranlassen wird. Das könnte z. B. implizieren, daß die Arbeitnehmervertreter ihre bisherige Zurückhaltung bei der Einflußnahme auf die Bestellung des Vorstandes aufgeben.

1422 Unterschiede in der Betroffenheit der einzelnen Unternehmer-Kategorien durch die Parität

Die in dieser Arbeit als Unternehmer bezeichneten Disponenten in privatwirtschaftlichen Unternehmungen wären von der Einführung der Parität in allen großen Kapitalgesellschaften in sehr unterschiedlichem Maße betroffen. Unmittelbar würde die institutionelle Machtbasis lediglich der Eigentümer großer Anteile an Kapitalgesellschaften verkleinert. Inwieweit der institutionellen Eingrenzung eine faktische Verminderung entsprechen wird, hängt davon ab, in welchem Ausmaß die Arbeitnehmervertreter den ihnen zugeteilten Macht-

spielraum ausnützen. Ob die Einführung der paritätischen Mitbestimmung in Großunternehmungen eine Entwicklung einleiten bzw. beschleunigen könnte, die in kleineren Unternehmungen zu gesetzlichen Regelungen, die der paritätischen Besetzung des Aufsichtsrates entsprechen, führen würde, ist zur Zeit nicht abzusehen, keineswegs jedoch auszuschließen. Die Gewerkschaften als entschiedenste Vertreter der paritätischen Mitbestimmung scheinen darin zur Zeit kein zentrales Problem zu sehen. Von Seiten des DGB wird der (vorläufige?) Verzicht auf die Ausweitung der paritätischen Mitbestimmung über den Bereich der Großunternehmungen hinaus damit begründet, daß "die Mitbestimmungsregelungen (in den Großunternehmungen, A. d. V.) nicht ohne Auswirkungen auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen in den übrigen Unternehmungen"¹⁾ bleiben, da, insbesondere durch die Mitwirkung unternehmensexterner Vertreter, "auch die Interessen der kleineren und mittleren Unternehmer und der dort Beschäftigten in die Unternehmungspolitik einfließen"^{2) 3)}. Das bedeutet, daß die Gewerkschaften über die paritätische Mitbestimmung unmittelbar auf die nicht-mitbestimmten Unternehmungen einwirken wollen, was für die Unternehmer in diesen Betriebswirtschaften möglicherweise erhebliche, wenn auch im einzelnen schwer prognostizierbare Auswirkungen haben wird.

Im Gegensatz zu den Konsequenzen für die Großaktionär-Unternehmer sind Aussagen über die Auswirkungen der Parität auf die Manager mit hoher Unsicherheit behaftet. Die Zusammensetzung des Vorstandes und seine Stellung gegenüber dem

1) DGB (1974), S. 109.

2) DGB (1974), S. 110; ähnlich DAG (1971), S. 16; allerdings wird dort die untere Grenze der betroffenen Unternehmungen mit der Mindestgröße von 500 Arbeitnehmern niedriger gezogen als in anderen Modellen.

3) Die gewerkschaftlichen Autoren verschweigen, welche Interessen der Unternehmer in welcher Weise von den gewerkschaftlichen Mitbestimmungsträgern wahrgenommen werden sollen.

Aufsichtsrat wird wesentlich davon abhängen, ob die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat den ihnen gewährten Machtspielraum ausnutzen, also "paritätische" Vorstände durchsetzen, oder, wie bisher in den Unternehmungen der Montan-Industrie, die Vorstandsbesetzung weitgehend als Domäne der Anteilseigner respektieren. Der Machtverzicht würde zu überwiegend anteilseigner-orientierten Vorständen führen. In diesem Fall kann die mitunter vertretene Hypothese als ausreichend plausibel gelten, daß die Stellung des Vorstandes gegenüber dem Aufsichtsrat durch die Einführung der Paritätischen Mitbestimmung dann gestärkt wird, wenn die Anteile in der Hand eines oder weniger Großaktionäre konzentriert sind¹⁾, während bei einer Zersplitterung der Anteile die dadurch bedingte schwache Stellung des Aufsichtsrates gegenüber dem Vorstand²⁾ durch den starken und einheitlichen Arbeitnehmerblock etwas verbessert wird³⁾.

Für den Fall, daß die Arbeitnehmervertreter ihren Machtspielraum bei der Vorstandwahl voll ausnutzen, ergeben sich für die Manager-Unternehmer folgende (Extrem-)Möglichkeiten:

- (1) Der Vorstand setzt sich "paritätisch" einerseits aus eindeutig anteilseigner- und andererseits aus eindeutig arbeitnehmerorientierten Vertretern zusammen. Die Entscheidungsfindung ist schwierig, die Stellung des Vorstandes wegen seiner Polarität sowohl gegenüber dem Aufsichtsrat als auch gegenüber der nächst niedrigeren Managerschicht ("Leitende Angestellte") tendenziell schwach.

1) Voigt (1962), S. 509; Küpper (1974), S. 181.

2) Über die Praktiken der Beeinflussung der Aufsichtsratsbesetzung durch den Vorstand bei Publikumsgesellschaften vgl. Pross (1965), S. 155; Mitbestimmungskommission (1970), S. 56.

3) Küpper (1974), S. 181.

- (2) Die Vorstandbesetzung stellt einen Kompromiß zwischen den beiden Interessengruppen im Aufsichtsrat dar; der Vorstand ist somit weitgehend interessenneutral. Damit jedoch sind die Vorstandsmitglieder nicht mehr oder nur noch in Einzelaspekten Unternehmer im Sinne der hier verwendeten Unternehmerdefinition. Die Vorstandsmitglieder orientieren sich sowohl an den Interessen der Anteilseigner als auch an denen der Arbeitnehmervertreter (und damit auch der Gewerkschaften), was vermutlich keine Änderung ihrer prinzipiellen Option für die kapitalistisch-marktwirtschaftliche Wirtschaftsverfassung¹⁾, wohl aber ihrer einseitigen Bindung an die Interessen der Anteilseigner nach sich ziehen würde. Kurzfristig ist zu erwarten, daß in solchen "Kompromißvorständen" Manager keine Berücksichtigung finden, deren stark unternehmerorientierte Einstellung bekannt ist, was eine Verschärfung der von der Mitbestimmungskommission in Ansätzen bereits festgestellten Einengung des "Marktes für Leitungspersonal"²⁾ darstellen würde, dessen Offenheit als Voraussetzung für die Möglichkeit genannt wird, daß Vorstandsmitglieder sogenannte "sachnotwendige" Entscheidungen auch gegen die unmittelbaren Arbeitnehmerinteressen treffen.

Als Resümee der bisherigen Überlegungen kann festgestellt werden, daß die Eigentümer-Unternehmer, insbesondere die Großaktionär-Unternehmer, durch die Einführung der Parität hinsichtlich ihres Einflusses auf Ziel- und Mittelentscheidungen in der Unternehmung ggf. erheblich beeinträchtigt würden, während für die Managerunternehmer die Parität je nach verwirklichtem Modell und je nach Rahmenbedingungen entweder beeinträchtigend oder interessenneutral oder auch interessenfördernd sein kann. Im Rahmen der empirischen

1) Pross (1971), S. 108 f.; Pross (1965), S. 40 ff.

2) Mitbestimmungskommission (1970), S. 86 f.

Analyse wird u. a. zu untersuchen sein, ob diese unterschiedliche Betroffenheit unterschiedliche Reaktionen auf Paritätsforderungen zur Folge hat.

1423 Parität: Schritt zum Gewerkschaftsstaat und zur Aufhebung der Marktwirtschaft?

Die bisherige Analyse unternehmerischer Betroffenheit durch eine mögliche Realisierung der Parität, die sich an den in der Betriebswirtschaftslehre üblichen Denkkategorien orientierte, ist nur dann diesem Demokratisierungs-Wandlungsprozeß adäquat, wenn folgende Restriktionen nicht durchbrochen werden:

- (1) Die durch die Parität in den politischen Systemen aller großen Kapitalgesellschaften vertretenen Gewerkschaften nutzen ihre Machtpositionen nicht im Sinne zentraler gewerkschaftlicher Steuerung der Unternehmungen aus. Ein derartiges Vorgehen würde die einzelwirtschaftliche Autonomie erheblich beeinträchtigen.
- (2) Die Parität ist Abschluß einer Entwicklung der Unternehmensverfassung und somit nicht Teil eines globalen Wandlungsprozesses und möglicherweise Ausgangspunkt weiterer Umwälzungen.

Vor allem der zweite Punkt ist in die Analyse einzubeziehen, wenn paritätische Mitbestimmung als gesellschaftspolitischer Wandlungsprozeß und dieser Prozeß wiederum als Element des Sozialen Wandels "Demokratisierung" begriffen wird. Die Aufhebung der beiden Restriktionen würde die unternehmerische Betroffenheit erheblich verstärken.¹⁾ Bezüglich

1) Diese Befürchtung wird offen von den Unternehmern geäußert (Sohl, 1974 a; ders. 1974 b; Schleyer, 1974 a; Schleyer in: Bundestag, 1974 a; Niedenhoff, 1974).

der ersten Restriktion stellte die Mitbestimmungskommission fest, "daß der Befürchtung einer zentralen Steuerung der Gewerkschaftsvertreter in den Aufsichtsräten der Unternehmer die Grundlage fehlt".¹⁾ Plausible Gründe dafür, daß durch die Ausweitung der Parität sich die Rahmenbedingungen dermaßen ändern würden, daß die Gewerkschaften eine derartige zentrale Steuerung anstreben würden und tatsächlich realisieren können, sind nicht erkennbar²⁾: der von Unternehmerseite beschworene "Gewerkschaftsstaat" ist vermutlich eher ideologische Drohung³⁾ als reelle Gefahr.

Weniger eindeutig läßt sich die Frage einer eventuellen Weiterentwicklung der Parität beantworten. Unklar bleibt nämlich, ob die Mitbestimmung in der Intention ihrer Promotoren eine Zwischenstufe auf dem Weg zur sogenannten Arbeiter-Selbstbestimmung, damit also zur Abschaffung der privaten Verfügungsmacht über Produktionsmittel darstellt⁴⁾, oder ob die Teilung der Macht grundsätzlich das Endstadium sein soll. Unter den zur Zeit in der Bundesrepublik vorliegenden sozialen, politischen und verfassungsrechtlichen Bedingungen erscheint auch langfristig die Wahrscheinlichkeit der Verwirklichung der Arbeiter-Selbstverwaltung, mit oder ohne den Hebel der Parität, eher gering. Wenn Parität als Teil des Sozialen Wandels "Demokratisierung" begriffen wird, dann beinhaltet sie nicht nur das Risiko eines ersten Schrittes zur Aufhebung privater Verfügungsmacht über Produktionsmittel, wie die Unternehmer befürchten, sondern entgegengesetzt auch die Chance, durch Erfüllung gesell-

1) Mitbestimmungskommission (1970), S. 59.

2) Vgl. dies. S. 45 ff.

3) Vgl. die inhaltsanalytische Auswertung derartiger Argumentationsformen, Kap. 32.

4) Diese Möglichkeit wird bei den gewerkschaftlichen Autoren Küller (1974), S. 21 f.; Schuster (1971), S. 53 angedeutet.

schaftlicher Forderungen zur Stabilisierung der ökonomischen und sozialen Struktur beizutragen. Insofern kann Parität im dezidierten einzelwirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Interesse der Unternehmer liegen, ohne daß daraus allerdings notwendigerweise folgt, daß die Unternehmer diese Interessenwahrung bzw. -förderung erkennen.

143 Die Betroffenheit der Unternehmer von der Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen

Empirisch und theoretisch fundierte Aussagen über die Betroffenheit der Unternehmer durch die Realisierung von Modellen der Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen sind deshalb in geringerem Maße möglich als bei der paritätischen Mitbestimmung, da bis jetzt noch keine gesetzlichen Regelungen derartiger Beteiligungsmodelle vorliegen und somit auf praktische Erfahrungen (mit Ausnahme der vergleichsweise kleinen Zahl von betriebsindividuellen Beteiligungsregelungen) nicht zurückgegriffen werden kann. Dieser Tatbestand erhöht den spekulativen Charakter der Theoreme über die unternehmerische Betroffenheit.

Neben den staatlichen Umverteilungsaktivitäten ist die in der Bundesrepublik Deutschland in den Siebziger Jahren relevante Ausprägung des Sozialen Wandels "Entwicklung von Umverteilungs-Kapazitäten"¹⁾ die von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen geforderte Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen.²⁾ Insbesondere der aus dem Krelle-Gutachten von 1968 herausgefilterte Tatbestand, daß "1,7 % der Gesamtbevölkerung 70 % des Produktivvermögens besitzen"³⁾,

1) Almond (1969), S. 217.

2) Überblick über die wichtigsten Pläne zur Vermögensbildung s. Mitbestimmungsgespräch Nr. 2/3, 1968, S. 55 - 58.

3) Diese Verteilung kann abgelesen werden aus der Tabelle "Anteile der oberen Vermögensgruppen an den Vermögenswerten" in Krelle et al (1968), S. 379.

der, unbeschadet der Kontroversen um seinen Wahrheitsgehalt¹⁾, in Publizistik²⁾ und gesellschaftspolitischer Auseinandersetzung³⁾ zu einer "magischen Zahl" geworden ist, hat die Problematik der augenblicklichen Verteilung des Produktivvermögens und die Notwendigkeit einer beteiligungspolitischen Reform einer vergleichsweise großen Bevölkerungsschicht bewußt gemacht. Die meisten einflußreichen gesellschaftlichen Gruppen⁴⁾ bejahen zumindest in Grundsatzserklärungen eine Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen, sprechen sich somit für die Entwicklung weiterer Umverteilungskapazitäten aus.⁵⁾

1431 Vermögenspolitische Grundkonzeptionen:

betriebsindividuelle versus überbetriebliche Lösungen

Trotz der Disproportionalität der augenblicklichen Vermögensverteilung stimmen alle relevanten Vermögensbildungspläne darin überein, daß die gesetzlichen Regelungen nicht eine Umverteilung des bereits bestehenden Vermögens betreffen sollen, sondern nur eine von den bisherigen Rege-

1) Vgl. zur Kritik an der Krelleschen Statistik Barth (1971), S. 30 f.

2) Vgl. als Beispiel "Der Spiegel" Nr. 31/1969, S. 48 f.

3) Als Beispiel vgl. Tagungsprotokoll des 6. Gewerkschaftstages der Gewerkschaft Nahrung, Genuß und Gaststätten in Berlin vom 10. 9. 1970, S. 281, demzufolge der DGB-Vorsitzende Vetter unter Bezugnahme auf das Krelle-Gutachten von "einer skandalösen Ungerechtigkeit der Vermögensverteilung in unserem Lande" spricht.

4) Ausnahmen sind Teile der Gewerkschaften (vgl. Pitz, 1974) sowie der Unternehmer (vgl. Kap. 33); zur Divergenz offizieller unternehmerischer Verlautbarungen sowie dem tatsächlichen Verhalten der Unternehmer vgl. Kap. 33.

5) Vgl. dazu die Grundsatzserklärungen der Parteien CDU/CSU, SPD und FDP sowie der Tarifpartner zur Vermögenspolitik; abgedruckt in: Mitbestimmungsgespräch Nr. 2/3, 1972, S. 54 - 58.

lungen abweichende Verteilung der Vergrößerung der Produktivvermögen: die Vermögenspolitik zielt also darauf ab, "die Arbeitnehmer zu Lasten der Gewinn- und Vermögensbildung in den Händen der jetzigen privaten Produktionsmitteleigentümer am Zuwachs des produktiven Volksvermögens zu beteiligen".¹⁾

Die Partizipation am Produktivvermögen kann entweder betrieblich oder überbetrieblich institutionalisiert werden.²⁾ Während betriebliche Beteiligungssysteme in sehr unterschiedlichen Modellvarianten in einer Reihe von Unternehmen auf freiwilliger Basis seit einigen Jahren existieren³⁾, gibt es in der Bundesrepublik Deutschland sowohl für betriebliche als auch für überbetriebliche Arbeitnehmer-Beteiligungen (noch) keine gesetzlichen Regelungen. Der Schwerpunkt der gesellschaftspolitischen Umverteilungsdiskussion lag in den vergangenen Jahren im Bereich der überbetrieblichen Produktivvermögensbeteiligung. Insbesondere die Pläne der Bundesregierung, der Koalitionsparteien SPD und FDP sowie des DGB⁴⁾, die bei anderen politisch relevanten Gruppierungen auf heftigen Widerstand

1) Höhnen (1972), S. 23; aus dem vielschichtigen Komplex des gesellschaftspolitischen Diskussions- und Wandlungsgegenstandes "Vermögensbildung" soll in dieser Arbeit ausschließlich die Beteiligungspolitik im engeren Sinne als Untersuchungsgegenstand behandelt werden, also der Versuch, die Arbeitnehmer durch institutionelle Regelungen auf dem Weg über einen Investivlohn oder eine investive Gewinnbeteiligung zu Miteigentümern am Produktivvermögen der Unternehmung werden zu lassen; die sogenannte "Sparpolitik", die lediglich zu Geldvermögensbildung führt, bleibt außer Ansatz. Vgl. dazu und zu den im Text folgenden Ausführungen den Aufsatz von Höhnen (1972).

2) Vgl. zu den Merkmalen dieser beiden Beteiligungsformen Höhnen (1972).

3) Vgl. dazu Kap. 33.

4) Alle abgedruckt in Mitbestimmungsgespräch 2/3, 1972.

stießen¹⁾, waren für lange Zeit dominante Objekte der vermögenspolitischen Diskussion. Die Tatsache, daß immamente Mängel der vorgelegten Pläne sowie ungünstige externe Faktoren eine Realisierung bisher verhinderten, bedeutet allerdings nicht, daß gesellschaftliche Forderungen nach einer Weiterentwicklung von Umverteilungskapazitäten auf lange Sicht bedeutungslos blieben.²⁾

Ähnlich der paritätischen Mitbestimmung bedeutet Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen grundsätzlich eine Minderung der Rechte der Unternehmer, allerdings mit dem qualitativ wichtigen Unterschied, daß Mitbestimmung die Entscheidungsrechte, Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen jedoch (primär) die Eigentumsrechte beschneidet. Vermögenswirksame Abgaben vom erwirtschafteten Gewinn führen zu dessen Verminderung, so daß die Eigentümer-Unternehmer auf einen Teil des ihnen aufgrund der in der Bundesrepublik gegebenen Rechtsordnung zustehenden Ertrages ihres in der Unternehmung eingesetzten Kapitals verzichten müssen: ihr prozentualer Anteil am Produktivkapital der Unternehmung und/oder die an sie ausgeschütteten Gewinne sinken. Je nach Ausgestaltung des Beteiligungskonzeptes kann allerdings mit der Beteiligung eine mehr oder weniger starke Reduzierung der unternehmerischen Leitungsrechte verbunden sein.

1) Z. B. Unternehmerverbände, vgl. Kap. 33; interessant ist in diesem Zusammenhang der Tatbestand, daß der DGB in Fragen der Vermögensbildung, ganz im Gegensatz zur Mitbestimmungsproblematik, zu keiner einheitlichen Meinungsbildung gekommen ist; zu beobachten sind neuerdings sogar Bestrebungen, die Beteiligungspolitik aus dem gewerkschaftlichen Programm zu streichen, da sie "einen unnötigen Umweg ... bei der Realisierung der (gewerkschaftlichen, A. d. V.) wirtschaftspolitischen Ziele darstellt"; Rittershofer (1974), S. 162; insgesamt dazu Pitz (1974).

2) Vgl. Kap. 141.

1432 Die Konsequenzen innerbetrieblicher Beteiligungsregelungen für die Unternehmer

Innerbetriebliche Beteiligungsmodelle sind in sehr unterschiedlichen Ausprägungen möglich und werden in sehr unterschiedlichen Ausprägungen praktiziert.¹⁾ Dieser weite Ausstattungsrahmen resultiert aus der bisher fehlenden gesetzlichen Regelung innerbetrieblicher Modelle. Es ist zu erwarten, daß eine eventuelle Normierung, die auf die gesellschaftsrechtlich bedingten Unterschiede zwischen den einzelnen Rechtsformen der Unternehmungen Rücksicht zu nehmen hätte, in Form einer Rahmengesetzgebung erlassen würde, so daß die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten weitgehend erhalten blieben.

In der augenblicklichen Situation kann die gesellschaftliche Forderung nach Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen nur durch unternehmerische Initiative erfüllt werden. Diese Initiative verlangt vom Unternehmer die Aufgabe der durch die herrschende Rechts- und Wirtschaftsordnung sanktionierten Auffassung, daß ihm allein das Eigentum an den Produktionsmitteln und an dem mit ihrer Hilfe erwirtschafteten Gewinn zusteht. Er muß also "traditionelle Ressentiments"²⁾ überwinden und das Denken in überwiegend egoistisch-ökonomischen Kategorien durch tendenziell altruistische Elemente ergänzen.³⁾ Verträge über die Realisierung von Beteiligungsmodellen sind in der Regel schon aufgrund der Erwartungen der Arbeitnehmer nicht oder nur unter Schwierigkeiten reversibel, so daß eine einmal realisierte Arbeitnehmer-Beteiligung kein beliebig abzubrechendes Experiment sondern eine andauernde Verpflichtung darstellt.

1) Überblick bei Schneider (1973) und der dort angegebenen Literatur; vgl. ferner o.V. (1973), Fischer (1971), Guski (1970), ders. (1971), Hager (1971), Spindler (1970).

2) Institut Mensch und Arbeit (1970), S. 13.

3) Schneider (1973), S. 4 ff.

Die weitgehende Gestaltungsfreiheit bei der Einführung betriebsindividueller Beteiligungssysteme ermöglicht es jedoch dem Unternehmer grundsätzlich, die Produktivbeteiligung der Arbeitnehmer so zu gestalten, daß die unternehmerische Machtbasis und die unternehmerorientierte ökonomische Effizienz nicht reduziert werden. Durch entsprechende Entscheidungen über eine Reihe wesentlicher Aktionsparameter (z. B. rechtliche Stellung der Kapitalbeteiligung, Bindungsdauer in der Unternehmung, Begrenzung des maximal in Arbeitnehmerhand übergehenden Kapitalanteils) können einzelwirtschaftliche Tatbestände (z. B. Besteuerung, Finanzierung)¹⁾ im Sinne des Unternehmers günstig beeinflußt werden. Wegen bislang fehlender empirischer Untersuchungen²⁾ sind Behauptungen, daß durch Beteiligungsmodelle die "Wettbewerbsfähigkeit"³⁾ erhöht würde, allerdings allenfalls als Plausibilitäts-Thesen anzusehen. Es wird vermutet, daß Produktivitätssteigerung, Kosteneinsparungen und Rückgang der Fluktuation Konsequenzen der Realisierung von Kapitalbeteiligungsmodellen seien.⁴⁾ Für die Interessen der Unternehmer positive Auswirkungen ergeben sich möglicherweise dadurch, daß der als Public-Relations-Instrument verwendbare Hinweis auf "soziale Fortschrittlichkeit" das Image der beteiligungsgewährenden Unternehmung und der Unternehmerschaft insgesamt verbessern kann.⁵⁾

Weitgehend im Ermessen des Unternehmers liegt es auch, ob die Beteiligung am Produktivkapital zu einer Ausweitung der Mitbestimmungsrechte führt. Bei der aus steuerlichen

1) Vgl. Schneider (1973), S. 268 ff.

2) Wegen der geringen Zahl verwirklichter Beteiligungsmodelle kann keine ausreichend große Stichprobe herangezogen werden.

3) Schneider (1973), S. 343.

4) Überlegungen dazu bei Schneider (1973), S. 229 ff.

5) Vgl. Petersen (1968), S. 67 ff.

und rechtlichen Gesichtspunkten in Personengesellschaften günstigsten Beteiligungsform, der Stillen Gesellschaft¹⁾, ergeben sich für die Arbeitnehmer keine relevanten Mitbestimmungsbefugnisse. Die bei Beteiligungen gewährenden Aktiengesellschaften übliche Form der Beteiligung (Belegschaftsaktien oder vergleichbare Kapitaltitel beschränkt die Machtbasis des Arbeitnehmers weitgehend auf die des Kleinaktionärs.

1433 Die Konsequenzen Überbetrieblicher Beteiligungsregelungen für die Unternehmer

Die Errichtung von Überbetrieblichen Beteiligungs-Fonds, in die die Unternehmer einen Teil der Gewinne einzahlen müßten, hätte für die Unternehmer vermutlich sehr viel einschneidendere Konsequenzen als betriebsindividuelle Modelle.²⁾ Praktisch alle oben aufgezählten einzelwirtschaftlich-unternehmerbezogenen Vorteile würden entweder nicht auftreten oder sich ins Gegenteil umkehren.

Wesentlichster Gesichtspunkt scheint es zu sein, daß sich bei den Fonds bzw. Kapitalanlagegesellschaften zumindest langfristig Machtakkumulationen ergeben, die die unternehmerische Machtbasis zu schmälern in der Lage sind. Der Machtaspekt der Beteiligungspolitik tritt in den Augen der Befürworter Überbetrieblicher Beteiligungspläne als Ziel gleichrangig (mitunter sogar vorrangig) neben das Bestreben

1) Genaugenommen ist die Stille Gesellschaft nur als Vorform einer vollen Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen anzusehen; zu den Gründen, die gegen eine vollgesellschaftliche Beteiligung sprechen vgl. Schneider (1973), S. 193 f.

2) Vgl. vor allem Barth (1971); ferner Krelle et al (1968).

einer breiten Streuung des Vermögens. Vermögenspolitik, so Krelle, soll "die alleinige Entscheidungsmacht der Eigentümer beseitigen".¹⁾ Insbesondere die gewerkschaftlichen Promotoren einer überbetrieblichen Beteiligung am Produktivvermögen lassen in ihren Verlautbarungen keinen Zweifel daran, daß der Zweck der überbetrieblichen Arbeitnehmerbeteiligung aus ihrer Interessensicht nicht in individuellen Vorteilen für die Arbeitnehmer zu sehen ist, sondern in kollektivem Machtzuwachs, der "die" Arbeitnehmer in die Lage versetzt, "Einfluß auf die Unternehmungen auszuüben"²⁾, bzw. der im Zuge der Ausübung von Beteiligungsrechten "eine Einflußnahme auf die Unternehmenspolitik im Sinne der gewerkschaftspolitischen Zielsetzungen gestattet"³⁾. Der langfristige Wandlungscharakter des gesellschaftspolitischen Wandels "Beteiligung am Produktivvermögen" wird in Formulierungen wie: "Vermögenspolitische Maßnahmen müssen ... von einem Demokratisierungsprozeß begleitet sein, an dessen Ende eine wirksame Kontrolle wirtschaftlicher Macht steht"⁴⁾ deutlich.

Die durch den Fonds gegebene Beteiligung am Eigenkapital der Unternehmung kann bei Aktiengesellschaften Einwirkungsmöglichkeiten bezüglich der Besetzung von Aufsichtsräten gewähren, wodurch vorhandene Mitbestimmungsregelungen ggf. verstärkt wirksam werden. Falls sowohl die Parität als auch überbetriebliche Fonds gesetzlich geregelt würden, und falls die Fonds, wie mitunter geargwöhnt wird, dem

1) Krelle et al (1968), S. 39.

2) Schuhmacher (1972), S. 46.

3) Höhnen (1972), S. 23; auch Koubek (1974), S. 201 f.

4) Adam (1972), S. 43.

Einfluß der Gewerkschaften unterliegen¹⁾, wäre die sogenannte Überparität in denjenigen Unternehmungen gegeben, die beiden Regelungen unterliegen würden: Die Arbeitnehmervertreter hätten dann die Mehrheit der Sitze im Aufsichtsrat. Für die Eigentümer-Unternehmer dieser Unternehmungen ergibt sich daraus die Gefahr, teilweise oder im Extremfall langfristig ganz von den politischen Entscheidungen in der Unternehmung ausgeschlossen zu werden. Überbetriebliche Fonds hätten auch direkte Mitbestimmungspotentiale gegenüber ertragsstarken mittelständischen Unternehmungen, die, häufig in der Rechtsform von Personengesellschaften geführt, einer eventuellen paritätischen Mitbestimmung nicht unterworfen wären.²⁾

Aussagen über leistungs- und finanzwirtschaftliche Wirkungen überbetrieblicher Beteiligungsregelungen sind schwer möglich, da keine empirisch überprüfbaren Erfahrungen vorliegen und da unterschiedliche Modellvarianten vermutlich unterschiedliche Konsequenzen hätten. So überrascht es nicht, daß die notwendigerweise spekulativen Vermutungen meist den Charakter tendenziöser Behauptungen aufweisen, mit denen Gegner wie Befürworter einer Realisierung überbetrieblicher Arbeitnehmerbeteiligung ihre Position zu untermauern versuchen. So vermutet z. B. Barth als engagierter Gegner der überbetrieblichen Arbeitnehmerbeteili-

1) Fundierte Aussagen darüber, ob, wie von Unternehmerseite behauptet wird, die Arbeitnehmer-Selbstverwaltung de facto die Kapitalanlagegesellschaften gewerkschaftlicher Leitung unterstellen würde (so Schleyer in: Pressedienst der Deutschen Arbeitgeberverbände vom 7. 3. 1974), erscheinen dem Verfasser nicht möglich; anders z. B. Barth (1971), der bereits im ersten Absatz des Vorwortes zu seinem Werk über Vermögensbeteiligung konstatiert: "Damit soll den Fonds, deren leitendes Gremium von den Arbeitnehmern und damit praktisch in führender Mitwirkung der Gewerkschaften (Hervorhebung durch den Verfasser) gewählt wird, eine mitentscheidende Funktion in den Unternehmen zugestanden werden.", S. 9

2) Barth (1971), S. 125.

gung, daß "gerade Personengesellschaften ... unter diesen Anforderungen (der überbetrieblichen Arbeitnehmerbeteiligung, A. d. V.) entscheidend getroffen werden"¹⁾, sowie daß eine "finanzielle Abhängigkeit der Unternehmungen eintreten muß"²⁾, während Hirrlinger, Initiator eines Planes überbetrieblicher Beteiligung³⁾, den überbetrieblichen Fonds in gerade entgegengesetzter Formulierung als prinzipiell vorteilhaft für die Unternehmer ansieht, da er "den Personen-Gesellschaften und dem Einzelkaufmann die Erfahrungen des fehlenden Aufsichtsrates ersetzen könne", wobei dieser Beratungsdienst zudem noch "dem Unternehmer kostenlos zur Verfügung stehe" (!)⁴⁾. Unterschiedlich beurteilt werden auch Auswirkungen auf die Investitionsbereitschaft und die Investitionsmöglichkeiten. Während Barth einschneidende Erschwernisse erwartet⁵⁾ und selbst Krelle als prinzipieller Anhänger einer überbetrieblichen Beteiligung die Gefahr einer sinkenden Investitionsquote insbesondere wegen Kapitalflucht nicht auszuschließen vermag⁶⁾, sehen gewerkschaftliche Autoren offensichtlich diese Gefahr als nicht gegeben an, da "der große Vorteil beteiligungspolitischer Regelungen darin besteht, daß die Beteiligungsmittel den Unternehmungen zur Investitionsfinanzierung zur Verfügung stehen"⁷⁾.

1) Barth (1971), S. 130.

2) Ders. (1971), S. 129.

3) Vgl. Hirrlinger (1971).

4) Ders. (1971), S. 43; ähnlich Ehrenberg, der in seinem Plädoyer für überbetriebliche Vermögensbildung die daraus erwachsenden Nachteile für Unternehmer und Unternehmungen als gering bezeichnet, Ehrenberg (1969), insbesondere S. 53 ff.

5) Vgl. Barth (1971), S. 58 ff.

6) Vgl. Krelle et al (1968), S. 204.

7) Höhnen (1972), S. 24.

Unmittelbar betroffen von gesetzlichen Regelungen der Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen sind nur die Eigentümer-Unternehmer der abgabepflichtigen Unternehmungen.¹⁾ Mehr noch als bei der paritätischen Mitbestimmung bleibt es spekulativen Überlegungen überlassen, ob und inwieweit sich eine Beteiligung der Arbeitnehmer auf die Manager-Unternehmer auswirken wird; insgesamt scheint sie jedoch deren Interessenlage weniger zu berühren als die Parität. Der Vermögensaspekt der Arbeitnehmerbeteiligung ist für die Manager-Unternehmer weitgehend irrelevant²⁾; der mit der Arbeitnehmerbeteiligung verbundene Einfluß auf Unabhängigkeit der Manager-Unternehmer hängt von der Ausgestaltung der Vermögenspolitik ab. Ggf. können überbetriebliche Beteiligungen durch die Möglichkeit der Einflußnahme mächtiger Fonds auf die Unternehmenspolitik den Entscheidungsspielraum der Manager-Unternehmer einengen.

-
- 1) Das Kriterium für die Abgabepflicht ist bei fast allen vorgelegten Plänen die Höhe des steuerpflichtigen Gewinnes, wobei die Gewinnhöhe, ab der Abgabepflicht bestehen soll, in den einzelnen Plänen unterschiedlich ist. Der prozentuale Anteil der Unternehmungen wäre bei der häufig genannten Untergrenze von 100.000 DM Gewinn (so das sogenannte Vier-Staatssekretäre-Papier, abgedruckt in Mitbestimmungsgespräch Nr. 2/3 1972) relativ gering, allerdings ungleich höher als die Zahl der der Parität unterliegenden Unternehmungen (nach Barth, 1971, 45.000 Unternehmungen gegenüber 2.000 der Parität unterliegenden Unternehmungen). Die von der Beteiligung betroffenen Unternehmungen würden jedoch einen Großteil sowohl der Wertschöpfung als auch der Beschäftigtenzahlen der gesamten Privatwirtschaft repräsentieren. Nicht betroffen wären die Eigentümer-Unternehmer von Klein- und/oder ertragschwachen Unternehmungen, deren Gewinne nicht die Minimalhöhe erreichen.
 - 2) Denkbar ist allenfalls, daß wegen verminderter ausschüttbarer Gewinne auch die Manager-Tantiemen herabgesetzt werden.

Eine durch das Zusammenwirken von paritätischer Mitbestimmung und überbetrieblicher Vermögensbeteiligung erreichte Überparität bedeutet für kapitalorientierte Vorstände möglicherweise den Zwang der Umorientierung hin auf Arbeitnehmerinteressen, also die Aufgabe der Unternehmerinteressen. Falls diese Umorientierung den Manager-Unternehmern nicht erstrebenswert bzw. möglich erscheint oder von den Arbeitnehmervertretern im politischen System nicht gewünscht bzw. akzeptiert wird, ist der Verbleib dieser Manager-Unternehmer in der Unternehmensspitze nicht möglich.

144 Die Betroffenheit der Unternehmer von Umweltschutzmaßnahmen

Gesellschaftliche bzw. staatliche Forderungen an die Mitglieder unternehmungspolitischer Systeme, in ihren Entscheidungen den Ökologieaspekt stärker zu berücksichtigen bzw. zur strengen Nebenbedingung innerhalb ihres Entscheidungsfeldes zu machen, richten sich, anders als die Forderung nach paritätischer Mitbestimmung und nach Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen, nicht gegen Privilegien, die ausschließlich auf der Unternehmereigenschaft basieren, sondern gegen Privilegien, die bei Geltung gesamtwirtschaftlich dezentraler Allokationsmechanismen allen Trägern unternehmungspolitischer Systeme zukommen.¹⁾ Insofern ist

1) Das wichtigste derartige umweltschädigende Privileg besteht darin, die durch die Produktion und die Verwendung der produzierten Güter entstandenen negativen externen Effekte nicht internalisieren zu müssen (Verstoß gegen das Verursacherprinzip); vgl. zu diesem Problemkreis Bundesregierung (1973), S. 32 ff.; Kapp (1958); Ackermann et al (1972); Bundesministerium des Inneren (1973); Bea (1973); Bohm und Kneese (1971); Walterskirchen (1972); zur Frage der kostenrechnerischen Probleme der Internalisierung negativer externer Effekte vgl. Heinen und Picot (1974).

der gesellschaftspolitische Wandel "Verstärkung des Umweltschutzes" eher unternehmungs- als unternehmerspezifisch.¹⁾ Da weitaus die meisten durch ökonomische Tätigkeit entstehenden Umweltschädigungen auf industrielle Produktion bzw. die Verwendung industrieller Produkte zurückzuführen sind, ist die Reaktion auf Umweltschutzforderungen vor allem ein Problem der Disponenten in Industrieunternehmen. Weil aber in der Bundesrepublik Deutschland diese Unternehmen überwiegend von Unternehmern im Sinne dieser Arbeit geleitet werden²⁾, Unternehmer somit zu den potentiell größten Umweltschädigern gehören, erscheint es sinnvoll, den Umweltschutz-Wandlungsprozeß zum Gegenstand dieser unternehmerbezogenen Analyse zu machen, obwohl hinsichtlich des Umweltschutzes eine ausschließlich die Unternehmer betreffende kapitalorientierte Interessenlage, die mit den Interessenlagen anderer am ökonomischen Produktionsprozeß beteiligter Gruppen kollidieren würde, nicht vorhanden ist.^{3) 4)}

-
- 1) Es gibt einerseits Unternehmer, für deren ökonomische Entscheidungen Umweltschutzaspekte weitgehend irrelevant sind (z. B. Manager von Großbanken) und andererseits Nicht-Unternehmer-Disponenten, für die der Umweltschutz große Probleme aufwirft (Disponenten in staatlichen Energieerzeugungsunternehmen, die primär nicht das Gewinnziel sondern die Versorgung der Bevölkerung, z. B. mit Atomstrom, anstreben).
 - 2) Vgl. die sich fast ausschließlich in privater Hand befindende chemische Industrie, ferner die Automobil-, Bau-, Papier- und Glasindustrie.
 - 3) Wie wichtig gerade für die Unternehmer der Umweltschutz ist, geht auch aus der Intensität hervor, mit der unternehmerische Dachorganisationen (BDI) und partikulare unternehmerische Interessenverbände (z. B. Verband der Chemischen Industrie, Fachverband Hohlglasindustrie) ihre Stellungnahme zu Umweltfragen artikulieren; vgl. die Darstellung und Analyse dieser Verlautbarungen Kap. 33.
 - 4) Vgl. die (meist informalen) Koalitionen zwischen den bezüglich anderer Wandlungsprozesse, insbesondere der Mitbestimmungsfrage, gegeneinander agierenden unternehmerischen und gewerkschaftlichen Interessenverbänden angesichts gesellschaftlicher Umweltschutzforderungen. Beide

Gesellschaftliche Umweltschutzforderungen und daraus resultierende staatliche Normen und Anreize bezwecken in aller Regel eine Verhaltensänderung der durch die Forderung bzw. Maßnahmen angesprochenen Umweltschädiger.¹⁾ Diese Verhaltensänderung von industriellen Produzenten kann sich unterschiedlich realisieren, so z. B. in Form der Modifikation bestimmter Produktionsmethoden (z. B. Reduzierung der Emissionen), der Substitution einer umweltschädigenden Technologie durch ein neuentwickeltes Verfahren (z. B. Substitution der bei der Produktion verwendeten Energie), der Verringerung von umweltschädigenden Produkteigenschaften (z. B. Reduzierung des Bleigehaltes im Benzin) oder dem Verzicht auf die Herstellung bestimmter Produkte (z. B. schwer zu beseitigende Einwegbehältnisse, PVC).

Unternehmer in potentiell oder tatsächlich umweltschädigenden Unternehmungen können derartige Aktivitäten entweder freiwillig als Antwort auf gesellschaftliche Forderungen oder gezwungenermaßen als Reaktion auf staatliche Normierungen vornehmen. Die staatlichen Maßnahmen greifen entweder unmittelbar in die Produktionsgegebenheiten (z. B. Festlegung der maximal zulässigen Schadstoffkonzentration

Gruppen glauben häufig durch derartige Forderungen ihre analog gelagerten, wenngleich keineswegs identischen Interessen bedroht (z. B. Unternehmer: Kostensteigerungen; Gewerkschaften/Betriebsräte: Bedrohung von Arbeitsplätzen); vgl. z. B. den Artikel "Schlichter Glaube" (o. V.) in "Der Spiegel" Nr. 30/1975, S. 27.

- 1) Der Zwang zur Internalisierung externer Effekte erfolgt der Intention nach weniger aus abstrakten Gerechtigkeitsüberlegungen; die Internalisierung soll vielmehr ein Verhalten hervorrufen, das die Umweltbelastung de facto reduziert; vgl. dazu die Überlegungen, denen zufolge die Erde als "Raumschiff" anzusehen ist, die als ökologisch geschlossenes System ihre Umweltbelastungen nicht (oder nur in Ausnahmefällen) aus dem System eliminieren kann (Boulding, 1966); der Aspekt der Verhaltensänderung wird betont im Umweltprogramm der Bundesregierung (Bundesregierung, 1973, S. 32 ff.); vgl. auch Frey (1972); Bea (1973).

industrieller Feuerungsanlagen) bzw. die Produktionsergebnisse ein (z. B. Festlegung des maximalen Bleigehaltes im Benzin), oder aber sie streben über die Umgestaltung finanzwirtschaftlicher Entscheidungstatbestände (z. B. Abwasserabgaben pro Einheit eingeleitetes Abwasser, Möglichkeit von Sonderabschreibungen für Umweltinvestitionen) eine Verbesserung der Umweltsituation an.¹⁾

In welcher Form sich freiwillige Umweltleistungen der Unternehmer oder staatliche Auflagen bzw. Hilfen auf die unternehmerischen Interessen auswirken, hängt von einer Reihe von Fall zu Fall sehr unterschiedlich ausgestalteter Einflußfaktoren ab und ist somit allgemeingültig nur in globaler Weise beschreibbar. Derartige Einflußfaktoren, die zu ganz unterschiedlich gravierender Betroffenheit führen, sind vor allem

- Produktionsstruktur²⁾ und Produktionsprogramm³⁾ der jeweiligen Unternehmung sowie
- die von Seiten des staatspolitischen Systems ergriffene Maßnahme⁴⁾.

-
- 1) Überblick über das dem staatspolitischen System zur Verfügung stehende Instrumentarium vgl. Frey (1972), S. 104 ff.
 - 2) Die emissionsintensiven Zement- oder petrochemischen Industrien sind durch Immissionsschutzgesetze wesentlich stärker betroffen als die vergleichsweise emissionsumweltfreundlichen elektrotechnischen und feinmechanischen Industrien.
 - 3) Die Hersteller von Einwegverpackungen laufen Gefahr, durch das Verbot der betreffenden Verpackungsform die Existenzgrundlage der Unternehmung zu verlieren, ein Tatbestand, der aus umweltschützenden Gründen z. B. bei der Computerindustrie nicht relevant werden kann. Erhebliche Chancen ergeben sich durch Umweltmaßnahmen für die Hersteller von Umweltentschmutzungsanlagen.
 - 4) Abwasserintensive Unternehmungen (z. B. Papierindustrie) sind durch eine Abwasserabgabe sehr stark negativ betroffen, was sich jedoch durch Gewährung von Subventionen für betriebseigene Kläranlagen erheblich vermindern kann.

Unter Berücksichtigung dieser Einschränkungen sind folgende globale Aussagen zur Betroffenheit der Unternehmer durch Umweltschutzforderungen und -auflagen bzw. -maßnahmen möglich:

Anders als bei den Wandlungsprozessen Mitbestimmung und Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen sind keine Kriterien erkennbar, die eine generelle Unterschiedlichkeit der Betroffenheit der Eigenkapital-Unternehmer und der Manager-Unternehmer zur Ursache hätten. Die jeweilige Unternehmerkategorie tritt als Einflußfaktor der Betroffenheit hinter die Produktionsgegebenheiten der vom jeweiligen Unternehmer geführten Unternehmung zurück.

Die Notwendigkeit der Einbeziehung ökologischer Aspekte als Nebenbedingung in das unternehmerische Zielsystem weist eine hohe Interessenambivalenz auf. Unmittelbaren Nachteilen stehen auch Vorteile gegenüber, die sich allerdings zum Teil erst längerfristig verwirklichen. Folgende Aspekte werden von den Unternehmern vermutlich eher als negativ betrachtet:¹⁾

- (1) Der Zwang zur Internalisierung negativer externer Effekte verschlechtert *ceteris paribus* die Kostenstruktur der Unternehmung.²⁾ Von dort können negative Wirkungen auf die Erfolgs- und Liquiditätslage ausgehen. Falls konkurrierende Unternehmungen keine entsprechende Internalisierung vorzunehmen brauchen, wird auch die Wettbewerbsfähigkeit eingeschränkt,

1) Überblicksdarstellungen der Wirkungen von Umweltschutzaufgaben auf betriebswirtschaftliche Funktionen bei Eichhorn (1972), Brauchlin (1972), Zwehl (1973), Nüßgens (1974), Schmidt (1974).

2) Nach dem Umweltprogramm der Bundesregierung sollten 1971 - 1975 35,9 % der insgesamt für umweltschützende Nettoinvestitionen und Betriebskosten anfallenden Lasten von der Industrie getragen werden, wobei 22,5 % (entspricht 8,1 Mrd. DM in Preisen von 1970) auf die Chemische Industrie entfallen; vgl. Bea (1973), S. 456.

ein Tatbestand, der vor allem auf internationalen Märkten Bedeutung erlangen kann.

- (2) Staatliche Umweltschutzge- und -verbote verringern die zur Verfügung stehende Alternativenmenge. Das kann dazu führen, daß zuvor ungünstig beurteilte Alternativen¹⁾ in das engere Entscheidungskalkül einbezogen werden müssen. Im Extremfall kann das Alternativenfeld auf die Möglichkeiten "Suche eines neuen Standortes" oder "Betriebsstillegung" eingegrenzt werden.
- (3) Das Inkrafttreten von Umweltschutzbestimmungen und die Möglichkeit weiterer Maßnahmen und Verschärfungen stellen zusätzliche und erschwerende Parameter in den ohnehin komplexen unternehmerischen Entscheidungsfeldern dar, die die Unternehmenskontinuität bedrohen und laufend Anpassungen erforderlich machen. Insbesondere langfristige Investitions- und Produktionsplanungen werden mit zusätzlichen Unsicherheiten belastet, wenn zu den Unwägbarkeiten der Markt- und Technologieentwicklung auch noch die Ungewißheit über geforderte bzw. erforderlich werdende Umweltschutzmaßnahmen tritt.²⁾ Gerade eine viele einzelne Umweltschutzaspekte umfassende dynamische staatliche Umweltpolitik, wie sie in jüngster Zeit beobachtet werden konnte³⁾, ist in der Lage, die Systemumgebung der Unternehmung in "turbulent fields" im Sinne von Emery und Trist umzugestalten.
- (4) Mehr als unternehmerische Abwehr von Mitbestimmungs- und Beteiligungsformen ist Resistenz gegenüber gesellschaftlichen oder staatlichen Umweltschutzforderungen dem Risiko ausgesetzt, zu emotionalen Gegenreaktionen zu führen. Offenkundige Verstöße gegen den gesellschaftlich jeweils für erforderlich gehaltenen

1) Z. B. Veränderung oder Begrenzung des Produktionsprogramms.

2) Vgl. Picot (1975b), S. 4.

3) Vgl. Bundesregierung (1973); Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages (1971); dass. (1972); dass. (1973).

Umweltstandard werden häufig als ethisch verwerflich betrachtet und können neben oder unabhängig von strafrechtlicher Verfolgung auch spontane Aktionen von betroffenen Interessengruppen (z. B. Bürgerinitiativen) hervorrufen.¹⁾ Eine rigide Durchsetzung unternehmerisch-ökonomischer Interessen gegen derartige Aktivitäten birgt, auch wenn sie legal sein sollte, die Gefahr von erheblichen Imageverlusten. Insofern sind Unternehmer mitunter gezwungen, schwer kalkulierbare Emotionen der Öffentlichkeit in ihren ökologierelevanten Entscheidungen zu berücksichtigen.

Diesen tendenziell den unternehmerischen Interessen entgegenlaufenden Fakten stehen eine Reihe von Konsequenzen gesellschaftlicher oder staatlicher Umweltschutzforderungen gegenüber, die von den Unternehmern für deren Interessen günstig gestaltet werden können. Diejenigen Unternehmungen, die eine den gesellschaftlichen Umweltschutzforderungen entsprechende Umweltpolitik betreiben, können damit rechnen, daß sie, unter der Voraussetzung der Kontinuität dieses gesellschaftlichen Wandels²⁾, langfristig einen Technologievorsprung gegenüber ihren Wettbewerbern erringen, der kostengünstigere und umweltadäquatere Produktion bzw. Produkte

-
- 1) Vgl. die Aktionen in Duisburg gegen die geplante Raffinerie der VEBA im Orsoyer Rheinbogen und gegen die Umweltbeeinträchtigungen durch die August-Thyssen-Hütte (Neikes, 1973, S. 29), die Grundstücksbesetzungen in Marckolsheim zur Verhinderung des Baues einer chemischen Fabrik sowie in Wyhl und Kaiseraugst aus Protest gegen geplante Atomkraftwerke.
 - 2) Vgl. allerdings das wenig resistente gesellschaftliche Interesse an der Durchsetzung strenger Umweltschutzmaßnahmen, das, wie 1974/1975 beobachtet werden kann, rasch nachläßt, wenn andere wichtige Interessen (z. B. Arbeitsplätze) durch Umweltmaßnahmen bedroht scheinen.

ermöglicht.¹⁾ Die emotionelle und moralische Wertung des Umweltverhaltens durch die Öffentlichkeit führt dazu, daß das Image von Unternehmern und Unternehmungen auch durch deren Ökologieaktivitäten bestimmt wird: umweltfreundliche Unternehmer (sei es de facto, sei es nur dem Anschein nach) können damit rechnen, günstige Voraussetzungen für Public-Relations-Aktionen zu besitzen, die nicht nur ihren jeweiligen Unternehmungen sondern auch der Interessengruppe Unternehmer insgesamt zugute kommen.²⁾

Die Erörterung der unternehmerischen Betroffenheit durch die drei für diese Arbeit herausgegriffenen Wandlungsanstöße Parität, Arbeitnehmer-Beteiligung am Produktivvermögen und Umweltschutz hat deutlich gemacht, daß alle drei Wandlungen die Unternehmer in sehr starker, in einzelnen Extremfällen auch existenzrelevanter Form betreffen können. Die primär unternehmerische Privilegien abbauende Funktion dieser Wandlungen impliziert für die Unternehmer allerdings nicht nur interessenschädigende sondern auch interessenfördernde Konsequenzen. Diese Ambivalenz erschwert Aktion gegenüber bzw. Re-Aktion auf die drei Wandlungsprozesse. Der nächste Schritt der Analyse beschäftigt sich mit den Möglichkeiten unternehmerischer Aktion bzw. Re-Aktion dem Wandel gegenüber.

1) Vgl. Eichhorn (1972), S. 644; Nüßgens (1974), S. 111; Zwehl (1973), S. 730; die sich aus rigider staatlicher Umweltpolitik ergebenden internationalen Wettbewerbsvorteile (Export von Umwelttechnologie) sind seit geraumer Zeit in dem frühzeitig umweltbewußten Schweden beobachtbar und beginnen auch für die Bundesrepublik Deutschland positiv wirksam zu werden; vgl. Schütze (1975); vgl. aber auch die Klagen von Unternehmern über die Wettbewerbsbenachteiligungen der deutschen Industrie durch zu strenge Umweltschutzbestimmungen (z. B. Hansen, 1973, S. 6).

2) Vgl. Zwehl (1973), S. 730; Schierz und Rathsfeld (1973).

2 Träger und Möglichkeiten unternehmerischen Verhaltens gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel

Im folgenden Kapitel werden die Alternativen beschrieben, die den Unternehmern grundsätzlich als Verhaltensmöglichkeiten gegenüber ihre Interessen betreffenden gesellschaftspolitischen Wandlungsprozessen zur Verfügung stehen. Es soll geklärt werden

- welche Kategorien von Unternehmern
(einzelne Unternehmer, Unternehmerverbände)
- mit welcher Globalstrategie (Antizipation, Anpassung, Widerstand) und welchen Einzelinstrumenten (z. B. Lobby, Ideologie, innerorganisationaler Wandel)
- in welchen Bereichen (Unternehmung und/oder staatspolitische Umwelt)

auf gesellschaftspolitischen Wandel einwirken bzw. seine Konsequenzen ihren Intentionen (möglichst) konform gestalten können.

Im Rahmen dieser theoretischen Analyse ist es unerheblich, welche Alternativen unter welchen Bedingungen tatsächlich präferiert werden; Aussagen darüber erfolgen in der empirischen Untersuchung.¹⁾ Unabhängig davon wurden jedoch, um den Bezug zur ökonomischen Praxis deutlich zu machen, die einzelnen Alternativen durch in der Realität beobachtetes Verhalten der Unternehmer gegenüber den in dieser Arbeit diskutierten Wandlungsprozessen verdeutlicht.

1) Kap. 3.

21 Die Verhaltenssubjekte

Die Unternehmereigenschaft trifft, wie die Diskussion um einen der Pragmatik dieser Arbeit entsprechenden Unternehmerbegriff gezeigt hat¹⁾, auf Inhaber unterschiedlicher Positionen in Unternehmungen zu.

Diejenigen Organisationsteilnehmer wurden als Unternehmer bezeichnet, die einerseits berechtigt sind, an unternehmungspolitischen Entscheidungen teilzunehmen bzw. sie dominant zu bestimmen, und deren Verhalten andererseits teilweise oder überwiegend durch das Eigenkapitalinteresse bzw. das Interesse an der privaten Kapitalakkumulation determiniert wird; es kann sich also, bei im einzelnen unterschiedlicher Ausprägung des Unternehmer-Selbstverständnisses, um Eigenkapital-Unternehmer, Großaktionäre und von Eigenkapitalunternehmern beauftragte Manager (Geschäftsführer, Vorstandsmitglieder, leitende Angestellte) handeln. Nicht immer sind allerdings diese Unternehmer die Träger des unternehmerischen Verhaltens gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel. Aus Gründen, die überwiegend in der mangelnden Macht-, Motivations- und Wissensbasis des einzelnen Unternehmers bzw. der unternehmerischen Kerngruppe liegen, wird die Beeinflussung des Wandels bzw. die Reaktion auf ihn auf Unternehmer-Zusammenschlüsse (Unternehmerverbände) delegiert, von denen die einzelnen Unternehmer annehmen, daß jene sowohl wegen ihrer verfassungsmäßigen Funktion als auch wegen ihres Machtpotentials zur Beeinflussung des Wandels bzw. zur Reaktion auf ihn besser geeignet seien. Damit wird ein wesentlicher Teil des Verhaltens der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel auf Nicht-Unternehmer, nämlich Verbandsfunktionäre, übertragen, die sich als Sachwalter unternehmerischer Interessen begreifen.

1) Vgl. Kap. 12.

211 Der einzelne Unternehmer als Aktor gegenüber gesellschafts- politischem Wandel

Die Analyse der unternehmerischen Implikationen der drei in dieser Untersuchung paradigmatisch dargestellten Wandlungsanstöße hat deutlich gemacht, daß jeder dieser Wandlungsprozesse unterschiedliche Typen von Unternehmern in unterschiedlicher Weise und unterschiedlichem Ausmaß betrifft.¹⁾ Ein Unternehmer wird nur dann auf einen Wandlungsanstoß reagieren, wenn er erkennt, daß durch diesen Wandlungsanstoß seine Interessen berührt sind oder berührt werden können. Bestimmungsgrößen der Wahrscheinlichkeit dieser Erkenntnis sind die Stärke der Betroffenheit, im Zusammenhang damit die Phase des Wandlungsprozesses sowie die gesellschaftspolitische Sensibilität des Unternehmers. Nimmt der Unternehmer seine Betroffenheit wahr und betrachtet er es als möglich und erforderlich, gegenüber dem Wandel zu agieren bzw. auf ihn zu reagieren, so kann seine Aktivität, je nach den Gegebenheiten, entweder darauf gerichtet sein, den Wandel zu beeinflussen oder aber ihn als Datum seines Entscheidungsfeldes zu berücksichtigen und somit seine Entscheidungen entsprechend den Anforderungen und Restriktionen des Wandels zu treffen.

Der Versuch, die Entwicklungslinien des Wandels zu gestalten, bedeutet die Einflußnahme auf außerorganisatorische Gegebenheiten und ist nur dann erfolgversprechend, wenn der Unter-

1) Manche Unternehmer sind von allen drei Wandlungsanstößen stark betroffen (z. B. Eigenkapital-Unternehmer großer Industrieunternehmungen), andere Unternehmer nur von einem oder zweien, während die jeweils übrigen Wandlungen irrelevant sind (z. B. betreffen Parität und möglicherweise auch Produktivvermögens-Beteiligung die Manager von Großbanken sehr stark, während Umweltschutz als unternehmerische Funktion für sie nicht ins Gewicht fällt), andere Unternehmer sind von keinem der drei Wandlungsprozesse betroffen (z. B. unternehmerische Eigner von Kleinbetrieben).

nehmer über erhebliche Machtressourcen gegenüber der Umwelt verfügt und der Wandel noch nicht gesetzlich geregelt ist, sich also noch in der Prä-Fixierungs-Phase befindet.¹⁾

Bei innerorganisatorischen Reaktionen, also dem Wissen um die Unmöglichkeit einer Einflußnahme auf den Wandel selbst, sowie in der Post-Fixierungs-Phase wird der gesellschaftspolitische Entwicklungsprozeß zum Datum, das die Alternativenmenge verringert bzw. im Extremfall die Entscheidung weitgehend oder vollständig determiniert. Diese Determinierung ist z. B. dann gegeben, wenn die Nichtbeachtung des Wandels erhebliche Sanktionen nach sich ziehen würde. Falls der einzelne Unternehmer seine eigenen Möglichkeiten zur Wandlungsbeeinflussung für ungenügend hält, so kann der Wandel dennoch dadurch indirekt zu seinem Aktionsparameter werden, daß er die Aktivitäten seines oder seiner Unternehmerverbände gegenüber dem Wandel fördert bzw. toleriert.

Ein erhebliches Problem für den Unternehmer angesichts gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse besteht in der Gefahr, daß er seine Betroffenheit vom Wandel nicht oder nicht in ausreichendem, also der Bedeutung des Wandels angemessenem Maße wahrnimmt. Er reagiert dann nicht auf den Wandel, obwohl er, rationales Verhalten vorausgesetzt, reagieren müßte. Die Gefahr der Nicht-Wahrnehmung besteht insbesondere bei indirekter, schwach ausgeprägter oder potentieller Betroffenheit.

Indirekte Betroffenheit liegt vor, wenn der Wandel nur auf dem Umweg über andere Unternehmer bzw. Unternehmungen zum

1) Eine Ausnahme dieser Bedingung kann in den seltenen Fällen gegeben sein, in denen ein Unternehmer die Chance sieht, gesetzliche Regelungen rückgängig zu machen bzw. zu modifizieren; wenn überhaupt, wird das praktisch nur Unternehmerverbänden möglich sein.

Datum des unternehmerischen Entscheidungsfeldes wird.¹⁾ Fälle tendenziell schwacher Betroffenheit, die dennoch unternehmerische Aktivitäten nötig machen können, sind z.B. dann gegeben, wenn der Unternehmer aufgrund seiner Zugehörigkeit zu einer bestimmten Unternehmer-Kategorie durch einen Wandlungsprozeß in seinen Interessen a priori weniger beeinträchtigt wird als Mitglieder anderer Unternehmerkategorien, aber nicht ausgeschlossen werden kann, daß sich z.B. auf indirektem Weg Auswirkungen auch für ihn ergeben.²⁾ Von potentieller, d.h. zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht eindeutig definierbarer Betroffenheit kann gesprochen werden, wenn sich der Wandlungsprozeß in der Frühphase der Entwicklung befindet, also die Identifizierung des Wandels schwierig ist sowie über die Eintrittswahrscheinlichkeit und die Art der Konkretisierung keine oder nur mit hohen Unsicherheiten behaftete Aussagen möglich sind.³⁾ Indirekte, schwache oder potentielle Betroffenheit erfordert neben der Mobilisierung erheblicher Wahrnehmungskapazitäten die Fähigkeit der zeitadäquaten, also insbesondere ausreichend

-
- 1) Vgl. z. B. die von den Gewerkschaften angedeuteten Auswirkungen einer Einführung der Parität in Großbetrieben auf Unternehmungen, die qua Gesetz nicht der Parität unterworfen sein werden; Nachteile für Lieferanten bei umweltschutzbedingten Produktionsumstellungen des Abnehmers.
 - 2) Vgl. die an sich nur schwache Betroffenheit von Manager-Unternehmern durch Pläne der Errichtung von überbetrieblichen Vermögensfonds, die sich aber, falls die Fonds die Chance nützen, über Hauptversammlung und gegebenenfalls Aufsichtsrat Einfluß auf die Geschäftspolitik zu nehmen, in starke Betroffenheit umwandeln kann.
 - 3) Dieser Aspekt ist besonders wichtig im Bereich möglicher bzw. erwarteter Umweltschutzbestimmungen: bei langfristigen Investitionen sind grundsätzlich immer denkbare Verschärfungen der Umweltauflagen in das Entscheidungsfeld der Investitionsplanung aufzunehmen.

frühzeitigen Aktion, um die Umwandlung indirekter in direkte, schwacher in starke bzw. potentieller in tatsächliche Betroffenheit zu vermeiden oder, falls das nicht möglich ist, für derartige Entwicklungen entsprechende Reaktionen planen und realisieren zu können.

Die Betroffenheit wird von den Unternehmern möglicherweise auch deshalb häufig nicht wahrgenommen, weil die Unternehmer, die, könnte man vermuten, berufsspezifisch überwiegend in ökonomischen Kategorien denken¹⁾, den Zusammenhang von Politik und einzelwirtschaftlicher Tätigkeit nicht in seiner Relevanz für das Überleben des gesellschaftlichen Subsystems "Unternehmung" bzw. "Unternehmer" erkennen. Ein Indiz dafür ist der Tatbestand, daß Unternehmer²⁾ sowie unternehmerorientierte Publizisten³⁾ immer wieder beklagen, "die" Unternehmer würden sich nicht in ausreichendem Maße um "Politik" kümmern. Der Unternehmer - so die These- "ist in der großen Zahl seiner Vertreter ein unpolitisches ..., gelegentlich sogar ein apolitisches Wesen."⁴⁾ In derartigen Statements der Unternehmer wird zwar der Politikbegriff nicht operationalisiert, auch bleibt offen, welche Art von politischen Aktivitäten die Unternehmer konkret realisieren sollen. Es kann aber davon ausgegangen werden, daß diese Kritiker eine Grundmentalität beklagen, nach der sich unternehmerisches Denken ausschließlich in ökonomischen Kategorien (z.B. Kosten/Erträge/Gewinne) bewegt. Diese Mentalität beinhaltet die Gefahr, daß der Unternehmer die Rolle der Politik ausschließlich darin sieht, einen möglichst großen Freiraum für ökonomische Tätigkeit zu schaffen. Wird jedoch Politik

1) Vgl. Pross (1972 a), S. 53 f.

2) Vgl. z. B. Mommsen (o. J.), S. 24; Freudenfeld (1972); Dietz (1972); Schubart (1972); Schleyer (1974e), S. 167 ff.; Merkle (1974); Henkel und Möhring in Wirtschaftswoche 22/1975, S. 45.

3) Vgl. z. B. Geist (1972), Jungblut (1972); typische Formulierungen enthält der Artikel "Die Unternehmer auf der Anklagebank: pro und contra" (o. V.) in Wirtschaftswoche 3/1972 S. 14 ff.

4) Freudenfeld (1972), S. 21.

so gesehen, dann besteht auch kein Verständnis dafür, daß gesellschaftspolitische Entwicklungen (z. B. Demokratisierung¹⁾) in der Regel nicht vor dem ökonomischen Bereich, für den nur scheinbar eigene Gesetze gelten, Halt machen, sondern daß mächtige Subsysteme der Gesellschaft, insbesondere Promotoren gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse, auch und gerade wirtschaftliche Abläufe den Werten unterwerfen wollen, die sie für die Gesamtgesellschaft anstreben.²⁾

Das möglicherweise fehlende Verständnis "der" Unternehmer für die Zusammenhänge von ökonomischer Tätigkeit und Gesellschaftspolitik mag einer der Gründe dafür sein, daß die Unternehmer Aktion gegenüber und Reaktion auf gesellschaftspolitischen Wandel häufig ausschließlich den Unternehmerverbänden überlassen. Diese Übertragung des unternehmerischen Verhaltens gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel auf Unternehmerverbände ist jedoch für die Unternehmer aus folgenden Gründen mit Risiken behaftet:

-
- 1) Vgl. Aussagen wie "Demokratie ist ein Begriff aus dem politischen Leben, der in der Wirtschaft, wo nur der Sachverstand entscheidet, keinen Sinn hat" (Institut der Deutschen Wirtschaft), "Die Demokratisierung der Wirtschaft ist so unsinnig wie eine Demokratisierung der Schulen, der Kasernen und der Zuchthäuser" (Industriekurier); beide Zitate entnommen aus "Der Spiegel" Nr. 44/1968. Auch in neuesten unternehmerischen Statements sind derartige Gedankengänge auffindbar; allerdings werden sie verklau-sulierter vorgetragen. Als Beispiel: "Die pauschale Übertragung demokratischer Kontrolle auf die gesellschaftlichen Institutionen mit vornehmlich unpolitischen und unterschiedlichen Sachzwecken muß zur Politisierung nicht politischer Sachverhalte und damit auch zu einer geistigen Entleerung führen; sie hindert Leistung und Entfaltung der Kultur"; BDA (1974a), S. 20.
 - 2) "Demokratische Prinzipien sollen ... auf gesellschaftliche Bereiche übertragen werden. Ein entscheidender Bereich ist die Wirtschaft" (aus der offiziellen Mitbestimmungsbroschüre des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, o. J., S. 6).

- (1) Die Versuche der Unternehmerverbände, gesellschaftspolitische Entwicklungsprozesse zu beeinflussen, entheben die Unternehmer nicht der Notwendigkeit, in die unternehmensbezogene Planung das Scheitern der Bemühungen der Unternehmerverbände einzubeziehen und insofern die trotz der Verbandsaktivitäten drohende Realisierung des Wandels durch entsprechende Präventiv- und Anpassungsmaßnahmen zu antizipieren.
- (2) Die Aktivitäten von Unternehmerverbänden werden von der betroffenen und reagierenden gesellschaftlichen Umwelt, die zwischen Unternehmern und Unternehmerverbänden nicht differenziert, als die Aktivitäten "der" Unternehmer gesehen. Von der Gesellschaft negativ bewertete Verbandsaktivitäten fallen also auf die Unternehmer selbst zurück und schädigen deren Image.
- (3) Überlassen die einzelnen Unternehmer die Wandlungsbeeinflussung allein der Verbandsbürokratie, werden wesentliche Ressourcen unternehmerischer Einflußnahme gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel nicht genutzt. Die gesellschaftspolitische Abstinenz des einzelnen Unternehmers schwächt somit das gesamtunternehmerische Einflußpotential.

212 Die Interessenverbände der Unternehmer als Träger externer unternehmerischer Aktivitäten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel

Die Schwierigkeiten, denen sich der einzelne Unternehmer bei der Wahrnehmung seiner Betroffenheit und der Realisierung seiner Interessen im gesellschaftspolitischen Entwicklungsprozeß gegenübersteht, haben dazu geführt, daß diese Interessenvertretung, insbesondere gegenüber der Gesellschaft und gegenüber dem staatspolitischen System, weitgehend von Unternehmerverbänden übernommen wurde. Die höhere Eignung des Verbandes, auf gesellschaftspolitische Wand-

lungen Einfluß zu nehmen bzw. auf sie zu reagieren, resultiert - global formuliert - aus seinem Informations- und Machtvorsprung gegenüber dem einzelnen Unternehmer.¹⁾ In pluralistischen, nach ihrer Verfassung repräsentativ-demokratisch regierten Staaten wie z. B. der Bundesrepublik Deutschland ist der Versuch der Durchsetzung von ökonomischen und sozialen Partialinteressen ohne Zusammenfassung dieser Interessen in formalen Interessenvertretungsorganisationen (pressure-group, Lobby, interest group) nur in Ausnahmefällen erfolversprechend.²⁾ Die Delegation unternehmerischen Verhaltens gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel auf Unternehmerverbände ist insofern vor allem durch das Motiv bestimmt, die Risiken zu vermindern, "mit denen sich der Einzelne als Einzelner, infolge seiner begrenzten Möglichkeiten, auf die soziale Entwicklung einzuwirken, abfinden müßte."³⁾ Im Zusammenhang mit gesellschaftspolitischen Wandel besteht das Risiko insbesondere darin, mit unerwünschten bzw. aus Unternehmersicht ungünstigen Ergebnissen von Wandlungsprozessen konfrontiert zu werden.

Allerdings ist ungewiß, ob diese Risikominderung tatsächlich eintritt. Die Artikulation und Vertretung der Interessen der

-
- 1) Vgl. zur Rolle und Bedeutung der Unternehmerverbände Sternberg (1973), Breitling (1955), Stammer (1965), Liefmann-Keil (1969), Bernholz (1969), Hennis (1961), Ellwein (1965), Braunthal (1965), Kaiser (1956), aus amerikanischer Sicht Olson (1968).
 - 2) Arndt nennt Beispiele aus den USA, in denen einzelne Unternehmer aufgrund ihres Machtpotentials die Politik von Kommunen massiv beeinflußt haben (Arndt, 1974, S. 100 ff.); die Möglichkeit vergleichbarer Einflußnahme auf makrosoziale Entwicklungen, wie z. B. gesellschaftspolitischen Wandel, kann wegen der Machtdisproportionalität daraus allerdings nicht abgeleitet werden; vgl. auch Fack, der sich als "Kenner der Bonner Lobby-Szene" bezeichnet und feststellt, daß "die Wünsche und Vorstellungen von Großunternehmen (bei den politischen Entscheidungsträgern, A.d.V.) kaum Beachtung finden" (Fack, 1967, S. 501), allerdings ist fraglich, ob diese Aussage z. B. auch für multinationale Konzerne zutrifft.
 - 3) Liefmann-Keil (1969), S. 28.

einzelnen Unternehmer durch Unternehmer-Verbände kann den vom Unternehmer erwünschten Effekt nur haben, wenn

- (1) die Unternehmer-Verbände bereit sind, mit der gegenüber in der Regel langfristigen gesellschaftspolitischen Wandlungen erforderlichen Ausdauer die Unternehmerinteressen zu vertreten;
- (2) die Unternehmer-Verbände soviel Macht besitzen, daß sie zur Beeinflussung gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse grundsätzlich und im konkreten Fall in der Lage sind;
- (3) die Unternehmer-Verbände die Interessen der von ihnen vertretenen Unternehmer wahrnehmen und nicht etwa davon abweichende Interessen, z. B. spezifische Verbands-Interessen.

Als Plausibilitätshypothese ist anzunehmen, daß alle drei Bedingungen zumindest in für die Unternehmer befriedigendem Ausmaß erfüllt sind, wobei allerdings die im folgenden diskutierten Einschränkungen berücksichtigt werden müssen.

Am uneingeschränktesten kann die erste Bedingung als gegeben betrachtet werden, da die Unternehmer-Dachverbände¹⁾ aufgrund ihrer satzungsgemäßen Verpflichtung überwiegend oder ausschließlich auf die Vertretung der gesellschaftspolitischen Interessen der Unternehmer festgelegt sind und dem Zwang unterliegen, ihren Mitgliedern Anreize zu bieten, die jene zur weiteren Verbandsmitgliedschaft motivieren (können).²⁾ Es ist

1) Gilt insbesondere für die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), den Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) sowie den Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHT).

2) Die Theoreme der Anreiz-Beitrags-Theorie (March, Simon, 1958, S. 84 ff.), von der Betriebswirtschaftslehre meist auf einzelwirtschaftliche Organisationen bezogen, gelten in gleicher Weise für Unternehmerverbände; vgl. auch Liefmann-Keil (1969), S. 53 ff.

wahrscheinlich, daß gesellschaftspolitische Aktivitäten der Unternehmerverbände, insbesondere dann, wenn sie erfolgreich sind, von den Verbandsmitgliedern als dominante Mitgliedschaftsanreize bewertet werden.

Die Frage, ob die Macht der Unternehmerverbände in der Bundesrepublik ausreicht, um gesellschaftspolitische Entwicklungen gemäß ihren Interessen beeinflussen und gestalten zu können, wird im wissenschaftlichen Schrifttum zur Verbandstheorie nur sehr vorsichtig beantwortet bzw. übergangen, während im politischen Raum stark divergente, offensichtlich ideologische¹⁾, d. h. einseitig auf die Interessen der jeweils vertretenen politischen Auffassung bezogene und damit einseitige Darstellungen beobachtet werden können.

Die Unternehmerverbände selbst sind bestrebt, den Eindruck allzugroßer Machtfülle zu vermeiden.²⁾ Nach verbandsoffiziellen Aussagen halten sie sich zwar für einen von mehreren Machtfaktoren innerhalb eines "weitgehend ausgewogenen Systems von Macht und Kontrolle in unserer Gesellschaft"³⁾, weisen jedoch gleichzeitig darauf hin, daß dieses Machtgleichgewicht aufgrund der Wandlungsprozesse "Paritätische Mitbestimmung" und "überbetriebliche Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen" sich zu ihren Ungunsten aufzuheben drohe: "Dieser Gesetzentwurf (zur paritätischen Mitbestimmung, A.d.V.) würde den Gewerkschaften ... eine eindeutige Übermacht im Staat verschaffen".⁴⁾

1) Zum Ideologiebegriff dieser Arbeit vgl. Kap. 23122.

2) Vgl. Sohl (1974a), Sohl (1974b), Schleyer in Bundestag (1974 a).

3) Sohl (1974a), S. 12.

4) Schleyer in Bundestag (1974a), S. 3; zur unternehmerischen Argumentation gegenüber der Forderung nach Einführung der paritätischen Mitbestimmung vgl. Kap. 32.

Die ideologischen Gegner der Unternehmer hingegen sehen in den Händen der Unternehmerverbände eine erhebliche Machtzusammenballung, die, entsprächen sie der Realität, die unternehmerischen Gleichgewichtsdarstellungen als Ideologie entlarven würden. Insbesondere DDR-Autoren vertreten die Auffassung, "daß die Unternehmerverbände auf allen Gebieten des gesellschaftlichen Lebens der BRD als Zentren von Herrschaft und Gewalt des Monopolkapitals wirksam sind".¹⁾ Westdeutsche Gewerkschaftler gehen in der Regel davon aus, daß das Machtgleichgewicht eher durch zu große als zu geringe Macht der Unternehmerverbände gefährdet sei.²⁾

Konkrete Erkenntnisse über die tatsächliche Macht der Unternehmerverbände innerhalb der gesellschaftlichen Dynamik lassen sich aus derart globalen und eindeutig interessenbezogenen, somit ideologischen bzw. zumindest ideologieverdächtigen Aussagen nicht gewinnen. Aber auch die Analyse der wissenschaftlichen Verbandsliteratur liefert kaum Aufschlüsse über das Ausmaß der Machtkonzentration in den Händen der Unternehmerverbände. Gründe dafür sind z. B. die noch ungelösten Probleme, die sich bei der Feststellung und insbesondere der operationalen Messung der Macht ergeben³⁾, sowie die Tatsache, daß in der Verbandsliteratur in der Regel nicht die Macht eines konkreten Verbandes in einer konkreten Situation untersucht wird, sondern global die Macht aller Verbände gegenüber den parlamentarischen Institutionen. Aber auch auf dieser abstrakt-umfassenden Ebene kommen die Analysen zu erheblich divergierenden Ergebnissen bezüglich der Verbandsmacht.

1) Schirmeister (1972), S. 9; ähnlich Banaschak (1964).

2) Vgl. z. B. Höhnen, (et al 1971), S. 453 ff.; Loderer (1974), S. 10; Rittershofer (1974), S. 153 ff.

3) Vgl. Harsanyi (1965), S. 191 ff.

Eine Reihe von Autoren, die meist induktiv von einzelnen besonders ins Gewicht fallenden Pressionsversuchen und -erfolgen ausgehen, diagnostizieren einen ständigen Machtzuwachs der Verbandsoligarchien, der notwendigerweise mit einer Schwächung der Staatsautorität einhergehe.¹⁾ Am anderen Ende des Meinungs-Spektrums kommen einige Autoren mittels deduktiver Analyse politischer Entscheidungsprozesse zu dem Schluß, daß die Interessen der durch die Verbände vertretenen Personengruppen auch ohne die Existenz der Verbände in gleichem Maße verwirklicht würden wie bei Vorliegen von Verbandsaktivitäten²⁾, d. h., daß Verbände als Interessenwahrer für die Vertretenen überflüssig sind.

Eine Möglichkeit, zu Indizien über die tatsächliche Macht der Unternehmerverbände zu kommen, besteht darin, die in der Literatur genannten Kriterien der Verbandsmacht daraufhin zu überprüfen³⁾, in welchem Ausmaß sie unter den konkreten gesellschaftlichen und politischen Bedingungen in der Bundesrepublik Deutschland auf die Unternehmerverbände zutreffen. Ob die Voraussetzungen erfolgreicher Einflußnahme gegeben sind, hängt ab von

- der Stellung des Unternehmerverbandes zu den Trägern des staatspolitischen Systems und der Möglichkeit, auf sie Pressionen auszuüben;
- der Macht der gegnerischen Verbände und deren Stellung zu den Trägern des staatspolitischen Systems;

1) Vgl. Eschenburg (1955), dessen Titel "Herrschaft der Verbände" bereits die Tendenz erkennen läßt; ähnlich Kaiser (1956).

2) Am extremsten bei Wagner (1966), S. 161 ff.

3) Vgl. zum folgenden vor allem Sternberg (1973), Olson (1968), Stammer (1965); zur Notwendigkeit einer eindeutigen Zeit-Raum-Bezogenheit von Aussagen über die Verbandsmacht vgl. Sternberg: "Ein Machtmittel entfaltet seine Wirksamkeit in einer konkreten sozialen Beziehung", S. 33.

- der Art und Intensität des gesellschaftspolitischen Wandels.¹⁾

Wesentlichste Bestimmungsgröße der Macht des bzw. der Unternehmerverbände ist die Machtverteilung innerhalb des Kräfteparallelogramms, das sich zwischen dem staatspolitischen System, den Unternehmerverbänden und den Gewerkschaften als den Interessengegenspielern der Unternehmerverbände ergibt. Diese Machtverteilung wird u. a. determiniert durch die ideologische Affinität der Träger des staatspolitischen Systems zu den Verbänden²⁾ bzw. Gewerkschaften, durch die personale Verflechtung zwischen staatspolitischem System und Verbandsfunktionären bzw. ihnen nahestehenden Personen und durch die Pressionsmöglichkeiten der Verbände gegenüber dem staatspolitischen System. Pressionsmöglichkeiten, insbesondere in Form des Anreizes bzw. der Verweigerung von Finanzierungshilfen, besitzen die Unternehmerverbände vor allem gegenüber kleinen und/oder finanzschwachen Parteien.

-
- 1) Sternberg (1973) nennt noch andere Kriterien, wie z. B. die "Kosten" der Einflußnahme, die Organisationsstruktur, die organisationale Effizienz des Verbandes sowie den Grad der funktionalen Differenzierung der Gesellschaft (S. 34), die jedoch für die vorliegende Analyse weniger wichtig erscheinen.
- 2) Vgl. Stammer (1965), S. 219 ff.; Bethusy-Huc (1962), S. 110 ff., 125 ff.; Sternberg (1973), S. 35. Die ideologischen bzw. weltanschaulichen Beziehungen zwischen staatspolitischem System und Unternehmerverbänden haben seit der Regierungsübernahme durch die sozial-liberale Koalition gegenüber den Zeiten CDU-geführter Regierungen an Ambivalenz zugenommen, aber mit Ausnahme von Randgruppen innerhalb der SPD (z. B. Teile der Jungsozialisten) wird die Interessenvertretung der Unternehmerverbände als legitim und das artikulierte Interesse als beachtenswert angesehen. Allerdings bestehen zur Zeit enge ideologische und personelle Bindungen zwischen dem staatspolitischen System und den Gewerkschaften, was eine Reduktion des Einflusses der Unternehmerverbände bedeutet.

Inwieweit die zweite wesentliche Determinante des Verbandseinflusses, nämlich der gesellschaftspolitische Wandel, auf den die Unternehmerverbände einzuwirken versuchen, diesen Einfluß begrenzt, hängt von der Stärke der Wandlungspromotoren, der öffentlichen Meinung über den Wandel sowie der Art und Problematik der technischen Regelungen, die bei der Fixierung des Wandels zu beachten sind¹⁾, ab. Die Einwirkungschancen auf vergleichsweise globale, das gesamtpolitische Programm des staatspolitischen Systems prägende Wandlungsprozesse, wie die Entwicklung von Beteiligungs- und Umverteilungskapazitäten, sind sehr viel geringer als auf solche Wandlungen, die sich in "komplizierten, eine Vielzahl von 'technischen' Regelungen umfassenden ... Gesetzesvorhaben"²⁾ konkretisieren. Diese Tatsache basiert darauf, daß in diesem Fall die Verbände häufig besser unterrichtet sind als die Regierung und insofern aufgrund ihrer größeren Wissensbasis eine Art Beraterfunktion übernehmen können. Somit erscheinen die Chancen, auf geplante Umweltschutzvorschriften Einfluß nehmen zu können, besser als die Einwirkungschancen in Fragen der paritätischen Mitbestimmung und der Vermögenspolitik. Generell günstige Realisationsmöglichkeiten für Verbandsziele gegenüber gesellschaftspolitischen Wandlungsprozessen sind aufgrund der Tatsache gegeben, daß die Bemühungen der Verbände wegen der privilegienentziehenden Wirkungen der hier angesprochenen Wandlungsprozesse tendenziell auf die Erhaltung des Status quo hinwirken, was als sehr viel leichter angesehen wird als die erfolgreiche Realisierung eines den Status quo verändernden Einwirkungsversuches.

Allgemeingültige Aussagen zur Macht der Unternehmerverbände gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel erscheinen nicht

1) Vgl. Eckstein (1960), S. 37 ff.

2) Sternberg (1973), S. 35.

möglich. Eine differenzierte Darstellung, wie sie oben in Ansätzen durchgeführt wurde, ermöglicht jedoch Tendenz Aussagen im Hinblick auf spezielle politische Gegebenheiten oder auf konkrete Wandlungsprozesse, die Objekt von Verbandsaktivitäten sind. Global kann vermutet werden, daß die tatsächliche Macht der Verbände tendenziell in der Mitte des Kontinuums zwischen "Herrschaft der Verbände" und "Machtlosigkeit" liegt. Die genaue Lage dieses Punktes ist jedoch situationsabhängig¹⁾ und nur aufgrund der jeweils speziellen Gegebenheiten (wenn überhaupt) bestimmbar.

Umstritten ist im wissenschaftlichen Schrifttum auch die Frage, ob die Unternehmerverbände die Interessen der durch den Verband vertretenen Unternehmer wahrnehmen oder ob sie davon abweichende, verbandsspezifische Interessen²⁾ zu realisieren versuchen, die dann freilich als die Interessen der vertretenen Verbandsmitglieder ausgegeben werden. Skeptisch in Bezug auf die Interessenshandhabung der Verbände äußern sich z. B. Breitling³⁾ und Hondrich, der sehr scharf formuliert: "Frage: In wessen Interesse handelt der Verband, wenn er Mitgliederinteressen bildet und vertritt? Antwort: In seinem eigenen, das heißt um seine Existenz zu rechtfertigen"⁴⁾. Allerdings müssen die aus dem Bestreben der Existenzsicherung des Verbandes deduzierten Interessen und die Interessen der Verbandsmitglieder nicht notwendigerweise divergieren. Verbandsaktivitäten gegenüber gesellschaftspolitischen Wandlungsprozessen können nämlich zur Folge haben, daß die zuvor nicht wahrgenommene Betroffenheit durch den Wandel vom einzelnen Unternehmer realisiert wird, und daß er in der Interessenartikulation der Verbände seine eigenen Interessen erkennt oder zumindest zu erkennen glaubt. Außerdem sind den Verbänden in der Vertretung von Interessen,

1) Vgl. Sternberg (1973), S. 36.

2) Z. B. die Sicherung der Verbandsexistenz.

3) Vgl. Breitling (1955), S. 58 f.

4) Hondrich (1963), S. 14.

die den Vorstellungen der Vertretenen entgegenlaufen, Grenzen gesetzt, da "die Verbands-Existenz davon abhängt, daß zumindest die Mehrheit der Mitglieder das Handeln des Verbandes bejaht und sich mit den vom Verband verfolgten Zielen solidarisch erklärt".¹⁾

Aus derartigen Vermutungen sollte allerdings nicht abgeleitet werden, daß die Unternehmerverbände in jedem konkreten Fall die Interessen aller oder auch nur eines Großteils der Unternehmer vertreten würden. Zielformulierung und Entscheidungsfindung erfolgt in Verbänden wie grundsätzlich in Organisationen im Rahmen eines politischen Systems, in dem je nach gegebener Machtverteilung eine gemeinsame Basis für die artikulierten Ziel- und Entscheidungsvorstellungen entweder auf dem Wege der Machtdurchsetzung oder des Kompromisses gefunden wird. Es kann davon ausgegangen werden, daß zwischen Verbandsmitgliedern und der Verbandsbürokratie angesichts gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse, die in den Augen der Unternehmer einen Teil ihrer Privilegien bedrohen, weniger die grundlegenden Interessen und Ziele umstritten sind als vielmehr die Mittelentscheidungen, die das Erreichen der Oberziele (z. B. Sicherung der Möglichkeiten unternehmerischer Tätigkeit) fördern sollen.²⁾ Die denkbaren Meinungsverschiedenheiten über Mittelentscheidungen gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel haben die Bildung von kleinen Unternehmerverbänden gefördert, die angesichts Sozialen Wandels Aktivitäten entfalten, die von der Vorgehensweise der großen Verbände (BDA, BDI, DIHT) auf signifikante Weise abweichen, so z. B. die "Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partner-

1) Adels (1969), S. 29.

2) Diese Sichtweise wurde dem Verfasser von Verbandsfunktionären bestätigt; anders Fack (1967), der vermutet, "die Zahl der gleichgerichteten Interessen der Verbandsmitglieder (sei, A. d. V.) ziemlich niedrig", S. 484.

schaft in der Wirtschaft" (AGP)¹⁾ und die Stiftung "Gesellschaft und Unternehmung"²⁾. Diese Zusammenschlüsse, die ebenso wie die großen Dachverbände als Ziel ihrer Tätigkeit die Sicherung dezentraler ökonomischer Entscheidungsprozesse bei privater Verfügungsmacht über die Produktionsmittel ansehen³⁾⁴⁾, haben ein "progressiveres" Selbstimage und Fremdimage als die großen Verbände und geraten wegen ihrer tendenziell innovativen Anschauungen und Strategien angesichts gesellschaftlicher Forderungen mitunter in Konflikt zu den etablierten Verbänden⁵⁾, auch wenn sie mit ihnen durch personale und institutionelle Beziehungen verknüpft sind⁶⁾.

Da in den Verbänden in der Regel Unternehmer mit sehr unterschiedlicher unternehmerischer Machtbasis zusammengeschlossen sind, ergibt sich innerhalb der Verbände eine sehr stark asymmetrische Machtverteilung. Die sich im politischen Prozeß solcher Verbände herauskristallisierenden Ziele und

-
- 1) In der "Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft" sind ca. 300 sogenannte (meist mittelständische) "Partnerschaftsunternehmen" zusammengeschlossen, die durch Realisierung von betriebsindividuellen Mitbestimmungs- und Beteiligungsmodellen Anstöße für eine "aktive betriebliche Gesellschaftspolitik" (Lezius, 1975, S. 4) zu geben versuchen. Zur Programmatik der AGP vgl. ebd. sowie Lezius (o. J.).
 - 2) Die Stiftung "Gesellschaft und Unternehmung" wurde von der deutschen Sektion der Fondation Européenne pour l'Economie mit dem Ziel gegründet, "Ideen und Lösungen für die gesellschaftspolitischen Probleme von heute und morgen unter interessierten, dem Neuen aufgeschlossenen Unternehmern zu diskutieren und zu erarbeiten", (Abs, 1972, S. 2). Laut eigenem Verständnis sieht sich die Stiftung "als Zusammenschluß einzelner Unternehmer ... und nicht als Konkurrenz zu den Verbänden".
 - 3) Für die AGP vgl. Lezius (o. J.), S. 4.
 - 4) Für die Stiftung "Gesellschaft und Unternehmung" vgl. Informationsvermerk für die Presse über die Stiftung "Gesellschaft und Unternehmung" (o. J.).
 - 5) Vgl. Müller-Haeseler (1972).
 - 6) Ebd.

Zielerreichungsstrategien sind dann tendenziell die Ziele der "mächtigsten" Unternehmer in den jeweiligen Verbänden¹⁾, damit aber, unter der Voraussetzung divergierender Ziele zwischen den mächtigen und weniger mächtigen Unternehmern, nicht die Ziele aller, möglicherweise nicht einmal der Mehrheit der Verbandsmitglieder.

Als Resümee kann festgestellt werden, daß den einzelnen Unternehmern in den Unternehmerverbänden eine Interessenvertretung zur Verfügung steht, die grundsätzlich willens und in der Lage ist, die Interessen der Unternehmer zu artikulieren und, bei Vorliegen günstiger Bedingungen, ganz oder teilweise zu realisieren. Das Ausmaß der unternehmerischen Interessenrealisierung gegenüber dem staatspolitischen System ist fallbezogen und hängt von einer Vielzahl schwer prognostizierbarer situativer Einflußgrößen ab; generell gültige Aussagen zur Macht der Unternehmerverbände erscheinen nicht möglich. Falls ein Unternehmer seine spezifischen Interessen durch die Dachverbände nicht gewahrt sieht, hat er in beschränktem Maße die Möglichkeit, sich (zusätzlich) anderen, seinen Vorstellungen mehr entsprechenden Verbänden anzuschließen, die allerdings wesentlich geringere Machtbasen aufweisen als die Dachverbände.

Zwischen den einzelnen Unternehmern und den Unternehmerverbänden besteht im Hinblick auf Aktion und Re-Aktion gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel eine Art "natürlicher" Arbeitsteilung. Die Aktivitäten der Verbände betreffen überwiegend den unternehmensexternen Bereich, also die Beeinflussung der aktuellen gesellschaftspolitischen Wandlungsprozesse, während die Reaktionen der einzelnen Unter-

1) Die Macht einzelner Unternehmer in den Verbänden richtet sich vor allem nach der Höhe ihrer Beitragszahlung; so ist es naheliegend, daß die Beeinflussung gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse im Sinne derjenigen erfolgt, die die betreffenden Aktionen zu finanzieren bereit sind.

nehmer schwerpunktmäßig den innerbetrieblichen Bereich zum Gegenstand haben, insbesondere die organisationale Anpassung an sich wandelnde bzw. bereits veränderte Umweltbedingungen, wobei den Unternehmerverbänden die Rolle zufallen kann und möglicherweise auch von ihnen erwartet wird, Modelle organisationaler Anpassung zu entwickeln und den Unternehmern an die Hand zu geben.¹⁾

22 Die Strategien der Unternehmer gegenüber gesellschafts-politischem Wandel

221 Kriterien zur Systematisierung der Verhaltensmöglichkeiten der Unternehmer

Das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschafts-politischem Wandel kann mit Hilfe einer Reihe teilweise interdependenter Kriterien beschrieben und systematisiert werden, die - häufig in Form eines Kontinuums - wesentliche und unterschiedliche Aspekte des unternehmerischen Verhaltens kennzeichnen. Folgende Kriterien werden im weiteren dargestellt und miteinander kombiniert:

- Strategiekonzept (1)
- Strategieobjekt (2)
- Aktivitätsniveau (3)
- Aktivitätsart (4)
- Einstellung gegenüber dem Wandel (5)
- Innovationsgrad (6)
- Phase des Wandlungsprozesses (7)

1) Vgl. z. B. die Modellemphellungen zur Einführung der Erfolgsbeteiligung, die BDA und AGP ihren Mitgliedsfirmen zukommen lassen; vgl. dazu Kap. 33.

Besonders wichtig für die vorliegende Untersuchung erscheinen die Kriterien "Strategiekonzept" und "Strategieobjekt". Das Strategiekonzept kennzeichnet die grundsätzliche Vorgehensweise dem Wandel gegenüber: das Verhalten wird unter dem Gesichtspunkt des Vorantreibens, des Akzeptierens oder der Bekämpfung des jeweiligen Wandlungsprozesses analysiert.¹⁾ Objekte unternehmerischen Verhaltens sind zum einen die Unternehmung selbst, zum anderen die Umwelt der Unternehmung. Diese beiden Systematisierungskriterien stecken den Rahmen ab, in dem in einer betriebswirtschaftlichen Untersuchung unternehmerisches Verhalten gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel zweckmäßigerweise zu analysieren ist: es kann deutlich gemacht werden, welche konkreten Aktivitäten die Unternehmer in welchem Bereich angesichts Sozialen Wandels ergreifen. Die unter den Punkten (3) bis (7) genannten Charakteristika kennzeichnen demgegenüber akzidentielle bzw. punktuelle Aspekte des unternehmerischen Verhaltens; sie werden deshalb zusätzlich zu den beiden Kriterien Strategiekonzept und Strategieobjekt diskutiert, um die Komplexität des Entscheidungsfeldes deutlich zu machen und spezifische Verhaltensprobleme aufzuzeigen. Im folgenden werden die Unterscheidungskriterien dargestellt:

- (1) Die Unternehmer können gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel entweder/oder die Strategien Antizipation, Anpassung und Widerstand wählen und realisieren. Antizipation bedeutet die unternehmensexterne wie unternehmensinterne Förderung des Wandlungsprozesses bzw. des ihm zugrundeliegenden Ideensystems. Anpassung liegt dann vor, wenn der Unternehmer den Wandel als Datum akzeptiert und diejenigen innerorganisatorischen Maßnahmen realisiert, die er zur Überwindung des Ungleichgewichts zwischen sich verändernder Umwelt und

1) Dieses Unterscheidungskriterium bestimmt im folgenden sowohl den Gang der deskriptiv-theoretischen als auch der empirischen Untersuchung.

invarianten Organisationsgegebenheiten für erforderlich hält. Widerstand konkretisiert sich in Aktivitäten, die der dominanten Wandlungsentwicklung entgegengesetzt sind, so z. B. in der unternehmensexternen Bekämpfung geplanter gesellschaftlicher Veränderungen und der Weigerung der Anpassung organisatorischer Strukturen an den Wandel bzw. des Aufbaus organisatorischer Bedingungen, die die Realisierung des Wandels zu verhindern in der Lage sind.

- (2) Das Objekt der unternehmerischen Aktivitäten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel kann sowohl der Wandel selbst als auch die vom Wandel betroffene Unternehmung bzw. eines ihrer Subsysteme sein. Wird der Wandel zum Objekt unternehmerischen Verhaltens, dann steht dahinter die Intention, die Wandlungsentwicklung im Sinne der Interessen der Unternehmer zu beeinflussen, z. B. in Form der Antizipation des Wandels oder des Widerstandes gegen ihn.¹⁾ Ein Teil der Aktivitäten der Unternehmer angesichts gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse ist auf die Durchführung innerbetrieblicher bzw. innerorganisatorischer Maßnahmen mit dem Ziel gerichtet, die Konsequenzen der gesellschaftspolitischen Entwicklung für Unternehmung und Unternehmer entsprechend den unternehmerischen Zielen zu gestalten.²⁾ Es ist denkbar, daß ein Unternehmer sowohl unternehmensexterne als auch unternehmensinterne Aktivitäten entfaltet³⁾; es ist

-
- 1) Z. B. Eingaben an die Träger des staatspolitischen Systems mit Vorschlägen zur konkreten Ausgestaltung geplanter Wandlungsprozesse.
 - 2) Z. B. Einbeziehung von Ökologieaspekten in die Investitionsplanung, um bei der Realisierung vorgesehener Umweltschutzgesetze nicht zur Vornahme von Modifikations- bzw. Neuinvestitionen gezwungen zu sein.
 - 3) Z. B. sowohl Eingaben an das staatspolitische System zu geplanten Umweltschutzgesetzen als auch Präventivmaßnahmen in der Unternehmung, um bei der eventuellen Realisierung der Umweltschutzgesetze die geforderten Auflagen erfüllen zu können.

aber auch möglich, daß die von ihm ergriffenen Maßnahmen nur einen dieser beiden Bereiche betreffen¹⁾.

- (3) Das Aktivitätsniveau der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel kann sich auf einem Kontinuum von "sehr hoch" bis "sehr niedrig" bewegen. Einerseits können sich die Unternehmer veranlaßt sehen, eine Vielzahl von unternehmensexternen und unternehmensinternen Maßnahmen zu ergreifen²⁾, andererseits sind auch Fälle beobachtbar, in denen die Unternehmer auf jegliche Aktivität dem Wandel gegenüber verzichten.³⁾ Die Unternehmer werden umso eher ein tendenziell hohes Aktivitätsniveau zu realisieren versuchen, je mehr sie sich von dem Wandlungsanstoß betroffen fühlen und je höher sie die Chancen einschätzen, durch aktives Vorgehen den Wandel bzw. seine Konsequenzen günstiger zu gestalten als im Fall der Inaktivität.
- (4) In engem Zusammenhang mit dem Aktivitätsniveau ist die Aktivitätsart zu sehen. Unternehmersiches Verhalten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel kann aktiv, re-aktiv sowie, als "Nicht-Verhalten", passiv sein. Aktives Verhalten bedeutet, daß der Unternehmer versucht, den sich entwickelnden Wandel nach seinen Vorstellungen zu gestalten. Re-aktives Verhalten ist da-

-
- 1) Vgl. die "natürliche" Arbeitsteilung zwischen Unternehmerverbänden, die die externe Beeinflussung des Wandels übernehmen, und den Unternehmern, die die innerbetrieblichen Anpassungsmaßnahmen realisieren; Kap. 212.
 - 2) Z. B. angesichts geplanter Umweltschutzgesetze verschiedene Beeinflussungsversuche des staatspolitischen Systems und Realisierung vielfältiger innerbetrieblicher Anpassungsmaßnahmen durch Forcierung von Forschung und Entwicklung.
 - 3) Z. B. Verzicht auf die Realisierung innerbetrieblicher Beteiligungsmodelle und auf den Versuch, auf das staatspolitische System mit dem Ziel der Förderung oder Verhinderung gesetzlicher Beteiligungsregelungen einzuwirken.

durch gekennzeichnet, daß der Wandel als von Seiten des Unternehmers unbeeinflussbares Datum betrachtet wird, der, um die Divergenz von Wandel und unternehmerischer Struktur nicht über eine kritische, Nachteile mit sich bringende und im Extremfall existenzbedrohende Grenze hinaus anwachsen zu lassen, eine Reihe von innerorganisatorischen Anpassungsmaßnahmen erforderlich macht.¹⁾ Passivität liegt vor, wenn weder aktives noch re-aktives Verhalten realisiert wird, also das Aktivitätsniveau "Null" gegeben ist.

Das Kontinuum "aktiv" - "re-aktiv" - "passiv" entspricht in dieser strengen Form nicht der üblichen betriebswirtschaftlichen Sichtweise, da normalerweise unterstellt wird, daß "aktives" Verhalten gegenüber Umweltkonstellationen bzw. Umweltveränderungen sich überwiegend in Form der Re-Aktion konkretisiere.²⁾ Veränderungen innerhalb der Umwelt des Systems Unternehmung erfordern, will die Unternehmung überleben, eine der Störung adäquate "Antwort" der Unternehmung: auslösendes Element unternehmerischer Aktivität ist also die exogene, aus der Sicht der Unternehmung unbeeinflussbare Umweltwandlung. Passivität beschwört, so die Vermutung, angesichts sich verändernder Umweltbedingungen die Gefahr erheblicher Nachteile, möglicherweise sogar des Scheiterns der Unternehmung herauf. Diese Sicht einer einseitigen Abhängigkeit der Unternehmung von der Umwelt drückt sich in Formulierungen wie "Das Organisationsverhalten:

-
- 1) Zum betriebswirtschaftlichen Anpassungsbegriff vgl. z. B. Gutenberg (1972), S. 358 ff.; Staehle (1971); Hasenack (1958).
- 2) Vgl. z. B. Cyert, March (1963); Thompson (1967), S. 20 f; Meffert (1968); ders. (1969); Dienstbach (1972); Kirsch (1971), S. 39; Grochla (1972), S. 148 ff.; Fuchs-Wegner, Welge (1974).

Anpassung"¹⁾ aus, hinter der die Auffassung vermutet werden kann, daß angesichts der übermächtigen Umwelt der Organisation "Unternehmung" nur die Möglichkeit bleibt, die Systemeigenschaften an die Umweltforderungen anzugleichen: die Unternehmung paßt sich re-aktiv an. Diese Betrachtungsweise, die im übrigen in Teilaspekten betriebswirtschaftlicher Theorie, so insbesondere in der Marketingphilosophie, keine Gültigkeit hat²⁾, ist auch dem Problemkreis des Unternehmer-Verhaltens gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel nicht adäquat. Durch die Unternehmungskonzentration ("multinationale Konzerne") und durch die Zusammenfassung der Interessen der einzelnen Unternehmer in Unternehmerverbänden sind in den Händen einiger bzw. der Gesamtheit der Unternehmer Machtpotentiale entstanden, die es nahelegen, die ursprünglich einseitig als dependent betrachtete Beziehung zwischen Gesellschaft und Unternehmer durch die Analyse interdependenter Beziehungen zu ergänzen.³⁾⁴⁾ Unternehmerische Strategie gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel erschöpft sich weder bezüglich des Möglichkeitsfeldes noch in der Realität⁵⁾

-
- 1) So eine Kapitelüberschrift bei Grochla (1972), S. 151; typisch sind Formulierungen wie: "Der Erfolg einer Unternehmung ... hängt entscheidend von ihrem Verhalten, d.h. von der Anpassung an ihre Umwelt (Hervorhebung durch den Verfasser) ab"; ebd. S. 148.
 - 2) So Nieschlag, Dichtl, Hörschgen: "Marketing begnügt sich nicht damit, Daten zu registrieren, sondern strebt danach, ... neue Daten zu setzen", Nieschlag et al (1971), S. 32.
 - 3) Mitunter bezeichnen betriebswirtschaftliche Autoren als Anpassung auch Vorgehensweisen, die durch aktive Einflußnahme auf die Umwelt charakterisiert sind, so Staehle (1971); auf die Möglichkeiten der Gestaltung der betrieblichen Umwelt weist vor allem Krüger (1974, S. 62) hin.
 - 4) Vgl. die Überlegungen zur Macht der Unternehmerverbände Kap. 212.
 - 5) Vgl. die empirische Analyse Kap. 32 - 34.

auf re-aktive Anpassung, die als a-priori-Kriterium den Verzicht auf Beeinflussung der gesellschaftlichen Umwelt beinhaltet. Die Matrix (Abb. 1), in der Aktivitätsart und Objekt der Beeinflussung miteinander kombiniert werden, zeigt, daß bei ausschließlicher Berücksichtigung von re-aktivem Anpassungsverhalten nur zwei von sechs denkbaren Möglichkeiten betrachtet werden, was unter der Voraussetzung vollkommener Märkte und fehlender Unternehmungskonzentration sinnvoll sein mag, nicht jedoch im Hinblick auf die ökonomische und gesellschaftliche Realität hoch- bzw. spätindustrieller Volkswirtschaften. In die weitere Analyse werden auch die aktiven Verhaltensformen einbezogen.

Aktiv- tät- sart Objekt der Strategie			
	aktiv	re-aktiv	passiv
gesellschafts- politischer Wandel (Umwelt)	X	X	/
Unter- nehmung	X	Anpassung (vermutetes Ergebnis: Überleben der Unter- nehmung)	Unfähigkeit der Anpassung (vermutetes Ergebnis: Scheitern der Unter- nehmung)

Abb. 1: Eingrenzung des unternehmerischen Möglichkeitsfeldes auf den Anpassungsgesichtspunkt.¹⁾

1) Die Analyse der mit "X" gekennzeichneten Felder der Matrix ist zusätzlich erforderlich, um das gesamte unternehmerische Möglichkeitsfeld gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel auszuschöpfen.

- (5) Ein weiteres wesentliches Bestimmungskriterium für unternehmerisches Verhalten gegenüber gesellschafts-politischem Wandel ist die Einstellung dem jeweiligen Wandel gegenüber, die von bejahend-positiven über indifferente bzw. ambivalente Zwischenstufen bis zu ablehnend-negativen Attitüden reichen kann. Zwei Tatbestände legen die Vermutung nahe, daß gesellschafts-politischer Wandel allgemein und im speziellen die hier angesprochenen Wandlungsprozesse eher - wenn auch nicht ausschließlich - negative als positive Einstellungen induzieren.

Zum einen bedeuten Umweltveränderungen Störungen des Gleichgewichtszustandes des Systems "Unternehmung", wodurch Aktivitäten erforderlich werden, die zum alten oder zu einem neuen Gleichgewicht (zurück-)führen. Gesellschafts-politischer Wandel bedeutet somit die Notwendigkeit der Mobilisierung ultra-¹⁾ bzw. multi-stabiler²⁾ Fähigkeiten. Der Zwang zu ultra- bzw. multi-stabilem Verhalten wird vom Unternehmer möglicherweise im gesellschafts-politischen Raum als besonders unangenehm empfunden, da er von ihm das Handhaben nicht-ökonomischer, damit nicht vertrauter Denkkategorien verlangt.³⁾ Der zweite Grund für überwiegend negative Einstellungen ist darin zu sehen, daß die zur Zeit aktuellen Wandlungsprozesse tendenziell bei den Unternehmern den Eindruck hervorrufen werden, sie hätten überwiegend oder ausschließlich Einschränkungen der

-
- 1) Unter Ultrastabilität wird die Fähigkeit eines Systems verstanden, bei Umweltstörungen entweder kompensierende Rückkoppelungen durchzuführen oder durch sprunghafte Strukturveränderungen sich der Umwelt (wieder) anzupassen (Cadwallader, 1966, S. 397; Klaus, 1967, S. 674; Kirsch, 1971b, S. 39).
- 2) Ein System ist dann multistabil, wenn es aus mehreren Subsystemen besteht, die in sich ultrastabil sind (Klaus, 1967, S. 434 f., Kirsch, 1971b, S. 48 f.).
- 3) Vgl. dazu Kap. 211.

unternehmerischen Privilegien oder Einengungen ihres Alternativenfeldes zur Folge.

- (6) Die unternehmerischen Aktivitäten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel unterscheiden sich nach der Stärke der erforderlichen bzw. der erreichten Innovation. Problemlösungsprozesse machen umso höheres innovatives Vorgehen nötig, je schlechter strukturiert das zu lösende Problem ist bzw. je weniger die Unternehmer auf die Erfahrung vergleichbarer Problemlösungsprozesse in der Vergangenheit zurückgreifen können.¹⁾ Wenn gesellschaftspolitischer Wandel sich in einer fortgeschrittenen Phase seiner Entwicklung befindet oder von dem Unternehmer selbst bzw. anderen Unternehmern in ähnlicher Ausprägung bereits bewältigt wurde²⁾, ist nur ein vergleichsweise geringer Innovationsgrad zur Problembewältigung erforderlich. Andernfalls können die Unternehmer gerade angesichts gesellschaftspolitischen Wandels vor der Notwendigkeit stehen, hoch-innovative Problemlösungen zu finden.³⁾
- (7) Die scharfe Zäsur, die die gesetzliche Fixierung in der Entwicklung gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse darstellt⁴⁾, ist der Grund dafür, daß unternehmerisches Verhalten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel in der Prä-Fixierung-Phase von dem der Post-

-
- 1) Innovationen werden häufig definiert als "Änderungsprozesse, die die Organisation zum erstenmal durchführt" (Kieser, 1973, S. 742, in Rückgriff auf Knight, 1967, S. 480; vgl. auch Marr, 1973, S. 93 ff.); da es aber in der Regel vergleichbare Änderungsprozesse gibt, sollte die scharfe Trennung von innovativer/nicht-innovativer Änderung zu Gunsten eines kontinuierlichen Übergangs aufgegeben werden.
- 2) Z. B. Entwicklung innerbetrieblicher Beteiligungskapazitäten, wenn vergleichbare Modelle bereits in anderen Unternehmungen verwirklicht wurden.
- 3) Z. B. Entwicklung eines langfristigen Investitionsprogramms, das mögliche künftige Umweltschutzaufgaben berücksichtigt.
- 4) Vgl. Kap. 132.

Fixierungs-Phase abweicht. Ein wesentliches Unterscheidungskriterium besteht darin, daß der Wandel in der Prä-Fixierungs-Phase Aktionsparameter sein kann, während in der Post-Fixierungs-Phase der Daten-Charakter des Wandels eindeutig dominiert.

Die Unterscheidungskriterien unternehmerischen Verhaltens gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel realisieren sich je nach präferiertem Strategiekonzept in unterschiedlichen Ausprägungen, wie in Abb. 2 synoptisch dargestellt ist.¹⁾

	Antizipation	Anpassung	Widerstand
Objekt der Aktivität	Unternehmung und Umwelt	Unternehmung	Unternehmung und Umwelt
Aktivitätsniveau	hoch	unbestimmt	unbestimmt
Aktivitätsart	eher aktiv	re-aktiv	aktiv/re-aktiv
Einstellung	eher positiv	unbestimmt	negativ
Innovationsgrad	hoch	unbestimmt	unbestimmt
Phase des Wandlungsprozesses	nur in der Prä-Fixierungs-Phase	in allen Phasen	in allen Phasen

Abb. 2: Ausprägungen der Verhaltenskriterien bei der Realisierung der einzelnen Strategien.²⁾

1) Eine differenzierte Darstellung erfolgt im Anschluß an die genaue Erläuterung der Strategie-Konzepte in Kap. 223.

2) Der Terminus "unbestimmt" in der Tabelle bedeutet, daß bei der Strategierealisierung das ganze Kontinuum des Kriteriums auftreten kann.

222 Die Strategiekonzepte Antizipation, Anpassung und Widerstand

Antizipation, Anpassung und Widerstand des bzw. an bzw. gegen gesellschaftspolitischen Wandel charakterisieren grundlegende Alternativstrategien, die es dem agierenden bzw. re-agierenden Unternehmer ermöglichen sollen, entweder den Wandel durch eigene Aktivität in seiner Entwicklungstendenz zu fördern (Antizipation), eine Kongruenz zwischen dem grundsätzlich als unbeeinflussbar betrachteten Wandel und dem eigenen transformierbaren System herzustellen (Anpassung) oder den als negativ empfundenen Wandlungsprozeß umzulenken, zu verlangsamen bzw. zum Stillstand zu bringen (Widerstand).¹⁾

2221 Die Kombination von Strategiekonzept und Strategieobjekt

Um das gesamte Spektrum der unternehmerischen Strategien gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel erfassen zu können, ist es günstig, die globalen Strategiekonzepte

1) In der organisationstheoretischen Literatur, insoweit sie Beziehungen Umwelt und Organisation explizit systematisiert (z. B. Burns-Stalker, 1961; Thompson, 1965; Lawrence-Lorsch, 1969; Staehle 1971; Grochla 1972; Krüger 1974), werden Klassifikationsschemata verwendet, die eine mehr oder weniger starke partielle Übereinstimmung mit dem im folgenden dargestellten System aufweisen. Überwiegend wird das Organisationsverhalten als Anpassung bezeichnet, die zwar auch Antizipations- und Widerstandsaspekte einschließt, den Schwerpunkt jedoch eindeutig im re-aktiven Bereich sieht. Wandlungen der Organisation werden stärker beachtet als Versuche, auf den Umweltwandel einzuwirken. Das hier vorgelegte System unterscheidet sich von den Darstellungen der obengenannten Autoren durch die grundsätzliche theoretische Gleichgewichtigkeit der einzelnen Kategorien sowie die stärkere Differenzierung.

Antizipation, Anpassung und Widerstand weiter aufzugliedern. Als zusätzliche Gliederungsaspekte werden aus den in vorangegangenen Kapiteln genannten Systematisierungskriterien der Innovationsgrad, das Aktivitätsniveau und der Zeitpunkt der Strategierealisierung herangezogen. Die Antizipations-Strategie wird mit Hilfe des Innovationskriteriums in absolute¹⁾ und relative²⁾ Antizipation getrennt. Die Anpassungs-Strategie wird nach der Höhe des Aktivitätsniveaus in (tendenziell) aktive und (tendenziell) inaktive Anpassung aufgeteilt. Die Aufgliederung in Vorgehensweisen, die für die Prä-Fixierungs-bzw. für die Post-Fixierungs-Phase typisch sind, verdeutlicht bei der Anpassungs- und bei der Widerstands-Strategie die Darstellung, während diese Untergliederung bei der Antizipation irrelevant ist, da Antizipation, die den noch nicht realisierten Wandel vorwegzunehmen versucht, sich nur in der Prä-Fixierungs-Phase realisieren kann. Mit Hilfe der Kombination der drei Strategiekonzepte und deren Untergruppierungen mit den beiden Objekten unternehmerischer Aktivitäten (unternehmensintern, unternehmensextern) läßt sich ein umfangreiches Möglichkeitsfeld unternehmerischer Verhaltensformen gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel bilden, das in Abb. 3 tabellarisch dargestellt ist und im folgenden ausführlich besprochen wird.

2222 Charakterisierung der Antizipation

Antizipatives Verhalten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel bedeutet, daß der Unternehmer eine Phase gesellschaftspolitischen Wandels als Handlungsmaxime akzeptiert,

1) Hohe Innovation.

2) Geringere Innovationen.

Abb. 3:

Möglichkeitenfeld unternehmerischer Strategien

Strategiekonzept Strategieobjekt		ANTIZIPATION		ANPASSUNG	
		absolut	relativ	Prä-Fixierungs-Phase	
Umwelt -extern-	allgemeine Formulierung	(Initiierung gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse)	Unterstützung gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse	grundsätzlich Verzicht auf (allerdings ggf. Unterstützung politischer Kräfte, die Wandel engagieren)	
	Beispiel	(gesellschaftliche Intentionen der Promotoren des Forst- bzw. Ahrensburger-Modells)	Unternehmer als "Reformpolitiker" (Rosenthal, Pieroth ...)		
Unternehmung (Organisation, System) -intern-	allgemeine Formulierung	Realisierung von Wandlungsmodellen in der Unternehmung ohne vergleichbare externe Beispiele	Realisierung von Wandlungsmodellen in der Unternehmung, für die Beispiele existieren, deren normative Fixierung aber nicht abzusehen ist	Realisierung von Wandlungsmodellen im Hinblick auf erwarteten gesellschaftspolitischen Wandel	Verzicht auf interne Aktivitäten
	Beispiel	Forst-Modell Ahrensburger-Modell	Pieroth-Modell Bertelsmann-Modell	Umstellung auf umweltfreundlichere Produktionsverfahren Demokratisierung des Führungsstils im Hinblick auf erwartete Mitbestimmungsregelungen	

WIDERSTAND

Post-Fixierungs-Phase	Prä-Fixierungs-Phase	Post-Fixierungs-Phase
Realisierung f externe Aktivitäten tztung gesellschafts- lich für bzw. gegen den	politische Aktivitäten gegen den sich ankündigenden gesellschaftspolitischen Wandel Ablehnung der paritätischen Mitbestimmung durch Unternehmerverbände	politische Aktivitäten gegen den gesetzlich fixierten Wandlungs- gegenstand Bestrebungen, verabschiedete Umweltschutzgesetze zu revidieren
Realisierung gesetzlich vorge- schriebener Wandlungs- modelle	a) Beharren auf der bis- herigen Systemstruktur b) Modifikation der Systemstruktur	Beharren auf der bis- herigen Systemstruktur trotz entsprechender Gesetze
Erfüllung der Auflagen von Umweltgesetzen; Abgaben an Vermögens- fonds; Umgestaltung des Aufsichtsrates	a) keine Verminderung umweltschädigender Aktivitäten trotz ent- gegengesetzter gesellschaft- licher Forderungen b) Rechtsformwechsel, um aus dem Geltungsbereich der paritätischen Mitbestimmung zu entkommen	Verstoß gegen erlassene Umweltschutzvorschriften

die im gesellschaftlichen Raum noch überhaupt nicht oder noch nicht dominant realisiert ist. Je nach Höhe des Innovationsgrades kann von absoluter bzw. relativer Antizipation gesprochen werden. Absolute nach außen gerichtete Antizipation liegt dann vor, wenn versucht wird, neue bzw. erst in den Anfangsstadien sich befindende Wandlungsprozesse einzuleiten. Innerorganisatorische absolute Antizipation konkretisiert sich in der Durchführung von Systemmodifikationen, für die entsprechende Realisationsmodelle überhaupt nicht oder nicht bei vergleichbaren Bedingungen existieren. Während extern ausgerichtete absolute Antizipation zumindest als isolierte unternehmerische Aktivität nicht bekanntgeworden ist, lassen sich, wenn auch nur vereinzelt, Beispiele für absolut antizipative Wandlungen des Systems Unternehmung finden, so in der Bundesrepublik Deutschland das Ahrensburger-Modell¹⁾ und das Porst-Modell²⁾. Beide Modelle sind u. a. dadurch gekennzeichnet, daß sie Beteiligungs- und Umverteilungskapazitäten entwickeln (bzw. zu entwickeln versuchen), die erst ansatzweise im gesellschaftlichen Raum diskutiert werden und zur Zeit keine gesetzlichen Realisationschancen besitzen. Mittelbar weisen beide Modelle der Absicht nach zusätzlich einen absolut-antizipativen externen Aspekt auf, da sie ausdrücklich auch dazu dienen sollen, "Wegweiser in eine neue Wirtschaftsform"³⁾ zu sein. Es soll also eine gesellschaftspolitische Wandlung, die sich im gesamtgesellschaftlichen Raum noch nicht konkretisiert hat, aus dem einzelwirtschaftlichen Raum heraus angeregt bzw. in Gang gebracht werden.

1) Vgl. Geißler (1973).

2) Vgl. Porst (1973).

3) Aus der Präambel des Gesellschaftsvertrages der Firma Behrens (Ahrensburger Modell), abgedruckt in Geißler (1973), S. 144.

Bei relativer Antizipation klaffen Intention des Unternehmers und Entwicklungsstand des gesellschaftspolitischen Wandels weniger weit auseinander als bei absoluter Antizipation. Externe relative Antizipation zeigt sich z. B. in der staatspolitischen Unterstützung von erkennbaren gesellschaftspolitischen Entwicklungslinien, z. B. der Umweltschutzgesetzgebung oder der Normierung von Beteiligungsmodellen. Interne relative Antizipation liegt vor, wenn unternehmensrelevante Implikationen gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse in der Unternehmung realisiert werden, ohne daß voraussehbar wäre, ob sowie ggf. wann und in welcher Ausprägung der im politischen Raum bereits diskutierte Wandlungsprozeß gesetzlich normiert wird; ein Beispiel dafür wäre die Einführung eines Mitarbeiter-Beteiligungsmodells, das nicht die weitreichenden Konsequenzen des Ahrensburger- bzw. Porst-Modells aufweist, so etwa das Pieroth-Modell.¹⁾

2223 Charakterisierung der Anpassung

Im Gegensatz zur Antizipation, der die Idee zugrundeliegt, der gesellschaftspolitische Wandel sei nicht ausschließlich Datum sondern zugleich Aktionsparameter, wird bei Anpassungsverhalten der externe Wandel als Datum akzeptiert.²⁾ Die Aktivitäten des sich anpassenden Unternehmers beschränken sich darauf, die durch gesellschaftliche Wandlungsprozesse entstandenen Systemdivergenzen zwischen Umwelt und Unternehmung durch eine Modifikation der Systemstruktur der Unternehmung wieder zu beseitigen, während auf externe Aktivitäten weitgehend verzichtet wird. Extern orientierte Vorgehensweisen, die über die globale Unterstützung von ge-

1) Vgl. Faltlhauser (1973).

2) Vgl. Grochla (1972), S. 148 ff.; Krüger (1974), S. 66 f.

sellschaftlichen Gruppen, die entweder den Wandel fördern oder ihm entgegenwirken, hinausgehen, stellen entweder Antizipations- oder Widerstandsstrategien dar.

Anpassungsstrategien können in der Prä-Fixierungs-Phase ein unterschiedliches Aktivitätsniveau aufweisen. Zwischen der frühzeitigen Realisierung von innerbetrieblichen Wandlungsmodellen im Hinblick auf erwartete gesellschaftliche Veränderungen (aktive Anpassung: eine Strategie, die an der Grenze zur relativen Antizipation steht) und dem weitgehenden Verzicht auf die Vornahme von Präventivmaßnahmen (inaktive Anpassung), die das andere Extrem in der Prä-Fixierungs-Anpassung kennzeichnet, gibt es viele denkbare Abstufungen. Während bei aktiver Anpassung die Festschreibung des Wandels erwartet und deshalb das Ziel verfolgt wird, die aufgrund des fixierten Wandels erforderlichen organisationalen Veränderungen möglichst ohne kurzfristig vorzunehmende und somit gravierende Maßnahmen zu realisieren, wird bei inaktiver Anpassung die Aufhebung der Divergenz zwischen Umwelt und Gesellschaft auf den Zeitpunkt verschoben, zu dem die Anpassung unumgänglich wird: auf die Post-Fixierungs-Phase. Die Strategie inaktiver Anpassung entspricht dem von Thompson beschriebenen Anpassungsverhalten von Organisationen¹⁾, demzufolge Organisationen grundsätzlich versuchen, angesichts sich wandelnder Umwelten invariante Systemstrukturen aufrechtzuerhalten. Thompson vermutet, daß Anpassungsverhalten in Form der Umstrukturierung des organisationalen Systems erst dann als Strategie akzeptiert wird, wenn die - in dieser Reihenfolge zeitlich nacheinander ablaufenden - Versuche, die Organisation von äußeren Einflüssen abzuschließen, die äußeren Einflüsse durch eigene Aktivitäten abzupuffern und die Beziehungen zur Umwelt möglichst zu glätten, als nicht erfolgversprechend beurteilt werden.²⁾

1) Vgl. Thompson (1967), S. 19 ff.

2) Vgl. ebd.

In diesem Sinne ist Anpassungsstrategie "ultima ratio" einer Verhaltenssequenz, die erst kurz vor oder nach der gesetzlichen Fixierung des Wandels zu unumgänglichen Anpassungsmaßnahmen führt.

Keine grundsätzlichen Unterschiede bestehen bezüglich aktiver und inaktiver Anpassung in der Post-Fixierungs-Phase des Wandels: die für die Unternehmung gesetzlich vorgeschriebenen Modelle werden realisiert. Diese Anpassung wird umso problemloser vonstatten gehen, je mehr aktive Anpassung in der Prä-Fixierungs-Phase betrieben wurde, weil dann ein Teil des möglicherweise tiefgreifenden Wandlungsprozesses bereits eingeführt ist, die Anpassung sich somit auf eine größere Zeitspanne verteilt.¹⁾

2224 Charakterisierung des Widerstandes

Neben der wandlungsfördernden Antizipation und der wandlungsneutralen Anpassung existiert als weitere globale Alternative die Möglichkeit des wandlungshemmenden Widerstandes. Motiv dieses Vorgehens ist die Ablehnung des Wandels, ihr artikuliertes Ziel ist in der Regel die Aufrechterhaltung des Status quo. Denkbar ist allerdings auch, daß in speziellen Einzelfällen ein Zustand angestrebt wird, der noch hinter den derzeitigen Status quo zurückreicht²⁾, oder der, da die Fixierung des Status quo nicht aussichts-

1) Dieser Gesichtspunkt ist besonders bedeutsam bei umweltrelevanten Investitionen; die stufenweise Berücksichtigung von Umweltaspekten stellt z. B. an die Finanzierungskapazität der Unternehmung wesentlich geringere Anforderungen als der Zwang zur kurzfristig zu realisierenden Umstrukturierung des Produktionsapparates.

2) Ein Beispiel für derartige Verhaltensform wäre der Versuch, bereits realisierte Mitbestimmungsregelungen rückgängig zu machen.

reich erscheint, den gesellschaftlichen Wandlungsprozeß auf einer Stufe zum Stoppen bringen soll, der von den Gegnern des Wandels als noch akzeptabel angesehen wird. Die Negierung eines bestimmten Wandlungsprozesses kann durch die Meinung motiviert sein, die Realisierung dieses Wandels werde andere gewünschte Wandlungen hemmen oder unmöglich machen.¹⁾

Unternehmerischer Widerstand gegen gesellschaftspolitischen Wandel kann sowohl extern wie intern erfolgen. Das umfangreiche Arsenal an unterschiedlichen Widerstandsmöglichkeiten und -instrumenten²⁾ erlaubt die Entwicklung differenzierter Vorgehensweisen, mit deren Hilfe die Wandlungsentwicklungen aufgehalten werden sollen und - bei entsprechendem Machtpotential - auch aufgehalten werden können. Auf die Unternehmung selbst gerichtete Wandlungsbekämpfung äußert sich in der Weigerung, unternehmungsspezifische Modifikationen des Wandlungsprozesses zu verwirklichen, wobei es in Einzelfällen aus der Sicht des Unternehmers heraus günstig sein kann, eine innerorganisatorische Strukturveränderung vorzunehmen, die entweder einen wirksameren Wandlungswiderstand möglich macht oder aber die Unternehmung dem Zugriff des Wandels entzieht.³⁾

-
- 1) Vgl. die unternehmerische Argumentation gegen die Einführung überbetrieblicher Beteiligungsfonds, da durch deren Realisierung "die Entwicklung der tariflichen Vermögensbildung ... nicht unberührt bleiben könnte" (BDA, 1971, S. 4 f.); zu prüfen wäre allerdings, ob diese Argumentation Verschleierungsideologie darstellt; vgl. dazu Kap. 23122 und 33.
 - 2) Vgl. Kap. 232.
 - 3) Ein spektakuläres Beispiel dafür ist die Umwandlung der Otto Fuchs Metallwerke GmbH & Co KG in eine KG, um sie dem zu erwartenden Mitbestimmungsgesetz zu entziehen (vgl. Süddeutsche Zeitung von 16. 10. 1974, Artikel "Fuchs weicht der Mitbestimmung aus", S. 23); es wird vermutet, daß dieses Motiv auch ein wesentlicher Beweggrund für die Reorganisation der Unternehmensverfassung des Versandhauses Quelle dargestellt habe (vgl. Wirtschaftswoche Nr. 5/1975 S. 58 f.).

223 Spezielle Handhabungsmöglichkeiten der Strategiekonzepte

Zusätzlich zur Anwendung der Strategien Antizipation, Anpassung und Widerstand in ihrer idealtypischen Form ergibt sich für die Unternehmer die Möglichkeit der Handhabung von Mischstrategien, die das Alternativenfeld von Aktion und Re-Aktion gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel vergrößern und die Erfolgsaussichten dieses Agierens erhöhen können. Im folgenden werden drei dieser Mischstrategien dargestellt, und zwar

- (1) Strategiewandel;
- (2) Strategiekombination;
- (3) Strategieverschleierung.

2231 Strategiewandel

Strategiewandel bedeutet, daß der Unternehmer die Strategie dem Wandel gegenüber im Zeitablauf verändert. Ein Anstoß zum Strategiewandel ist immer dann gegeben, wenn vermutet wird, daß die bisher präferierte Strategie weniger als eine andere grundsätzlich realisierbare Strategie geeignet ist, den im Zusammenhang mit dem Wandel formulierten Zielen gerecht zu werden. Eine Reihe von Gründen kann zu dieser Vermutung Anlaß geben und damit Strategiewandel induzieren, so insbesondere:

- (1) die Feststellung, daß die bisher realisierte Strategie in irgendeiner Form nicht zu dem angestrebten Erfolg geführt hat, sei es z. B., daß der Versuch der Wandlungsbeeinflussung eine unerwünschte Wandlungsentwicklung nicht vermeiden konnte, oder daß innerbetriebliche Maßnahmen die Divergenz zwischen Wandel und Organisationsgegebenheiten vergrößert statt, wie bezweckt, verkleinert haben;

- (2) Nachteile, die sich aus der bisherigen Strategie ergeben haben, so Strategie-"Kosten", denen keine entsprechenden Erträge gegenüberstehen¹⁾, oder nicht einkalkulierte Spill-over-Effekte²⁾, wie z. B. Imageverluste³⁾;
- (3) der Übergang des Wandels in die nächste Phase, wobei vor allem der Beginn der Post-Fixierungs-Phase ein Signal für Strategiewechsel (insbesondere von der Widerstands-Strategie zur Anpassung) sein kann, da nach der gesetzlichen Fixierung die Intensität gesellschaftlicher Forderungen und die Machtmittel der Gesellschaft bzw. des Staates zur Durchsetzung des Wandels, somit die Gefahr von Sanktionen, durch die gesetzliche Normierung erheblich zunehmen.

2232 Strategiekombination und Ausweichstrategien

Strategiekombination liegt vor, wenn einem bestimmten Wandlungsprozeß mit mehreren Strategien gleichzeitig begegnet wird. Strategiekombination ist dann möglich und aus Unternehmer-Sicht sinnvoll, wenn

- (1) sich unternehmensintern und unternehmensextern unterschiedliche Strategien anwenden lassen;

1) Z. B. Aufgabe einer umweltfreundlichen Investitionspolitik, die einerseits zu einer Erhöhung der Produktionskosten, nicht jedoch entgegen den Erwartungen zu einer Verbesserung der Absatzsituation geführt hat.

2) Vgl. Mc Kean (1958), S. 34 ff.; Nieschlag et al (1972), S. 335.

3) Z. B. Öffentliche Kritik an anhaltendem Widerstandsverhalten der Unternehmer gegenüber Umweltschutzforderungen, die den Übergang zu Anpassungsstrategien nahelegen.

- (2) komplexe Wandlungsprozesse in einzelne Teilwandlungen aufgespaltet werden können.

Es liegt nahe anzunehmen, daß die Unternehmer die erste Form der Strategiekombination dann anwenden, wenn sie es einerseits für möglich halten, durch externen Widerstand die drohende gesetzliche Fixierung zu verhindern oder zu entschärfen, andererseits aber auch das Scheitern dieses Widerstandes einkalkulieren und deshalb gleichzeitig innerorganisatorische Anpassungsmaßnahmen für den Fall der Realisierung des Wandels ergreifen.¹⁾

Strategiekombination ist auch dann möglich, wenn sich komplexe Wandlungsprozesse in mehreren einzelnen, parallel laufenden Wandlungen konkretisieren.²⁾ Diese Teilwandlungsprozesse können sich entweder ergänzen³⁾ oder einander ausschließen⁴⁾. Insbesondere einander ausschließende Teilwandlungen eignen sich zur Anwendung der Strategiekombination: der als positiv bzw. als weniger nachteilig empfundene Wandlungsanstoß wird antizipativ oder anpassend bejaht,

-
- 1) Diese Strategiekombination scheinen die Mineralölkonzerne in der Frage der Reduzierung des Bleigehaltes von Treibstoff angewendet zu haben. Während einerseits von den Unternehmern behauptet wurde, "Bleimangel werde zur Existenzfrage von Millionen von Motoren" (externer Widerstand gegen das geplante Benzin-Blei-Gesetz), gelang es andererseits den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen der betroffenen Konzerne zwischenzeitlich, die "erfolgreiche Umrüstung von Benzin und Motoren zu bewerkstelligen"; vgl. z. B. Der Spiegel Nr. 22/1975, S. 23.
 - 2) Vgl. insbesondere die Forderung nach Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen, die sowohl in Form betriebsindividueller Regelungen als auch in Form überbetrieblicher Vermögensfonds erfüllt werden kann.
 - 3) Z. B. Ausbau der Mitbestimmung am Arbeitsplatz und der paritätischen Mitbestimmung.
 - 4) Die Unvereinbarkeit innerbetrieblicher und überbetrieblicher Beteiligung am Produktivvermögen wird von den Unternehmer behauptet.

dem negativ beurteilten wird Widerstand entgegengesetzt.¹⁾ Ziel dieser Vorgehensweise kann es sein, grundsätzliche Wandlungsbereitschaft zu dokumentieren, den Wandlungspromotoren damit partiell entgegenzukommen, gleichzeitig aber die Realisierung unerwünschter Teilwandlungen zu verhindern.

Eine spezielle Form der Strategiekombination liegt in der Ausweichstrategie vor. Bei Anwendung dieser Strategie werden zur Verhinderung als ungünstig angesehener Wandlungsprozesse ähnlich gelagerte Entwicklungen gefördert, deren Realisierung vom Anwender der Widerstandsstrategie als ausreichender Ausgleich für die Nicht-Realisierung des geforderten Wandels bezeichnet wird. Derartige Ausweichstrategien wären im Fall der Forderung nach paritätischer Mitbestimmung z. B. Verstärkung kooperativer Führungskonzeptionen, im Fall der Forderung nach Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen die Bejahung tarifrechtlicher bzw. staatlicher Sparförderung und im Fall der Einführung einer gesetzlich geregelten Abwasserabgabe z. B. die Bereitschaftserklärung, auf freiwilliger Basis gewässerschützende Maßnahmen zu realisieren. Die Form der Ausweichstrategie, die im geringsten Maße unternehmerische Privilegien bedroht, besteht darin, bereits verwirklichte ähnlich gelagerte Wandlungsprozesse gegen die augenblicklichen gesellschaftspolitischen Forderungen aufzurechnen, also den Eindruck zu erwecken, als sei der angestrebte Wandlungsprozeß schon in ausreichendem bzw.

1) In Ansätzen ist diese Form der Strategiekombination bei der unternehmerischen Re-Aktion auf Forderungen nach Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen zu beobachten; vgl. Kap. 33.

im geforderten Ausmaß in die Unternehmungen eingeführt worden.¹⁾

2233 Strategieverschleierung

In der bisherigen Darstellung wurde davon ausgegangen, daß die von den Unternehmern verfolgte Strategie von ihnen eindeutig als solche ausgegeben werde und somit auch zu erkennen sei. Da jedoch die verschiedenen möglichen Strategien vom staatspolitischen System und von der Öffentlichkeit unterschiedlich hoch bewertet werden, hängen die Realisierungschancen einer Strategie auch davon ab, wie die beobachtbare Vorgehensweise beurteilt wird. Diese Tatsache kann es den Unternehmern nahelegen, eine andere als die tatsächlich realisierte Strategie vorzugeben.²⁾ Zur Strategieverschleierung bieten sich zwei Wege an. Falls es möglich ist, die unternehmerischen Aktivitäten in einem für Dritte nicht oder nur mit Mühe einsehbaren und beurteilbaren Raum durchzuführen, können die Unternehmer einerseits

-
- 1) Vgl. die Argumentation der Unternehmer, die paritätische Besetzung des Aufsichtsrates bedeute aufgrund der bereits realisierten betriebsverfassungsrechtlichen Mitbestimmung nicht die angestrebte Gleichberechtigung der Arbeitnehmer sondern in Wirklichkeit eine gewerkschaftliche Überparität, z. B. Schleyer in Bundestag (1974 a), S. 3.
 - 2) Vor diesem Problem standen die Unternehmer in besonderem Maße in der zweiten Hälfte der Sechziger und der ersten Hälfte der Siebziger Jahre, als gesellschaftspolitischen Veränderungen ("Reformpolitik", "gesellschaftlicher Fortschritt", "Demokratisierung") sehr positive Attitüden entgegengebracht wurden, andererseits die wesentlichsten dieser Forderungen bei einer Realisierung unternehmerische Privilegien erheblich beschnitten hätten: die ansich "natürliche" Reaktion, die offene Widerstands-Strategie, barg die Gefahr der Verminderung des öffentlichen Ansehens der Unternehmer und damit auch eine Verminderung der Durchsetzungschancen unternehmerischer Vorstellungen.

gegenüber der Öffentlichkeit vorgeben, eine von der öffentlichen Meinung gut beurteilte Strategie zu betreiben, in Wirklichkeit jedoch andererseits eine andere Strategie realisieren.¹⁾ Die zweite Möglichkeit der Strategiever-
schleierung ergibt sich bei verbalen Aktivitäten der Unter-
nehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel. In diesem
Fall können in Form globaler Absichtserklärungen bestimmte
gesellschaftlich erwünschte Einstellungen dem Wandel gegen-
über artikuliert werden, ohne daß die artikulierten Ein-
stellungen den tatsächlichen Zielen der Unternehmer und
ihrem Vorgehen entsprechen.²⁾ Die Berücksichtigung der
unternehmerischen Interessen erfolgt durch die Einführung
restriktiver Nebenbedingungen, die de facto eine andere
als die vorgegebene Strategie zur Konsequenz haben, während
der unvoreingenommene Beobachter den Eindruck gewinnt, die
Unternehmer würden dem Wandel gegenüber generell die Stra-
tegie A, nur der konkreten Realisierungsabsicht aufgrund
ihrer immanenten Mängel die Strategie B anwenden. Zur
Identifizierung beider Formen der Strategieververschlei-
erung bietet, will man aus dem Stadium vorwissenschaftlicher Ver-
mutungen herauskommen, die systematische ideologiekritische
Inhaltsanalyse gute Möglichkeiten.³⁾

1) Diese Möglichkeit besteht gegenüber gesellschaftlichen
Umweltschutzforderungen. Angesichts der Schwierigkeiten,
umweltschädigende Aktivitäten eindeutig zu identifizie-
ren, sind umweltfreundliche Public-Relations-Aussagen
der Unternehmer nur schwer zu widerlegen; vgl. dazu die
Versuche, mit Hilfe der Inhaltsanalyse unternehmerische
Strategieververschleierung im Umweltschutzbereich offen-
zulegen; Kap. 34.

2) So z. B. die Aussage Sohls "Eine Mitbestimmung, die die
Funktionsfähigkeit der Unternehmensführung gewährlei-
stet, wird von mir voll bejaht" (Sohl, 1974 a, S. 7) in
einem Statement gegen den Regierungsentwurf zur Einfüh-
rung der paritätischen Mitbestimmung; vgl. die ideologie-
kritische Analyse dieses Satzes in Kap. 314.

3) Vgl. Kap. 314 sowie 32 und 34.

224 Die Ausprägung der Systematisierungskriterien unternehmerischer Vorgehensweisen in den drei Strategiekonzepten

Die Strategiekonzepte Antizipation, Anpassung und Widerstand unterscheiden sich nicht nur in der Art der Einwirkung auf bzw. der Rezeption des gesellschaftspolitischen Wandels sondern auch im Hinblick auf die Kriterien, die zu Beginn dieses Kapitels¹⁾ als Systematisierungsmöglichkeiten der unternehmerischen Verhaltensweisen gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel genannt wurden. Die im folgenden an einigen Beispielen abgehandelte Darstellung dieser Unterschiede zwischen den Strategiekonzepten können wegen ihrer Hinweise auf spezifische Probleme der Strategierealisierung erste Bausteine für eine umfassende Theorie unternehmerischen Verhaltens gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel sein.

2241 Aktivitätsniveau und Aktivitätsart

Es kann vermutet werden, daß die Menge und die Intensität der bei der Strategierealisierung erforderlichen Aktivitäten (also das Aktivitätsniveau) in etwa dem in Abbildung 4 dargestellten Verlauf entspricht.

1) Vgl. Kap. 221.

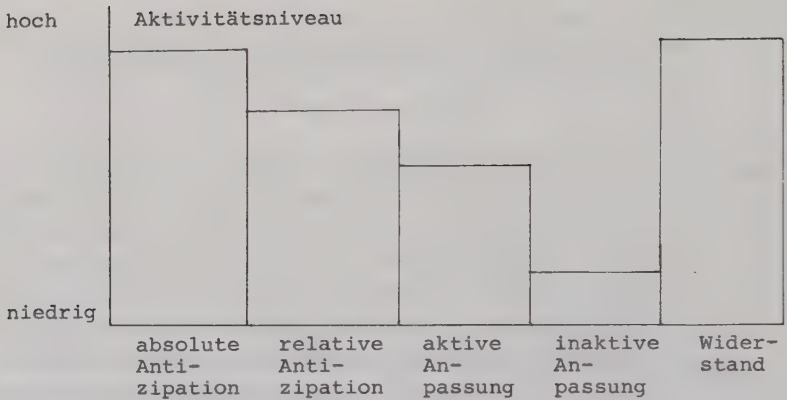


Abb. 4: Aktivitätsniveau in Abhängigkeit von der gewählten Strategie.

Absolute Antizipation und extrem starker Widerstand erfordern tendenziell die meisten und aufwendigsten Aktivitäten, während Anpassungsstrategien durch geringeres Aktivitätsniveau gekennzeichnet sind. Es sind allerdings mehrere Abweichungen von diesem idealtypischen Kurvenverlauf denkbar, so z. B. in folgenden Fällen:

- (1) Inaktive Anpassung kann in der Post-Fixierungs-Phase rasche, tiefgreifende und viele Aspekte umfassende Aktivitäten erforderlich machen, um die manifest gewordene Divergenz zwischen gesetzlichen Normen und organisationalen Gegebenheiten zu beseitigen.
- (2) Extrem starker Widerstand kann sich auch in scheinbar inaktivem Verhalten äußern, nämlich in dem Verzicht bzw. der Weigerung, die organisationalen Gegebenheiten an die veränderte Umwelt anzupassen.

In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, daß passives Verhalten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel sehr unterschiedliche Gründe haben bzw. unterschiedliche Strate-

gien repräsentieren kann. Es ist möglich, daß deshalb keine Aktivitäten ergriffen werden, weil der Unternehmer seine Betroffenheit vom Wandel nicht wahrnimmt, also nicht reagiert, obwohl er, rationales Verhalten vorausgesetzt, reagieren müßte. Denkbar ist aber auch, daß der Unternehmer bewußt auf Aktivitäten verzichtet, weil dieser Aktivitätsverzicht Teil einer Strategierealisierung darstellt.

Dieser Fall ist z. B. gegeben:

- (1) generell bei Anpassungsstrategie, bei der auf externe Aktivitäten mit dem Ziel der Wandlungsbeeinflussung verzichtet wird;
- (2) bei inaktiver Anpassung zusätzlich zur externen Passivität auch im unternehmensinternen Bereich, da in diesem Fall die Aktivitäten solange herausgezögert werden, wie es dem Unternehmer vertretbar erscheint;
- (3) bei Widerstandsverhalten, wenn sich der Widerstand in der Weigerung der Anpassung der Systemstruktur an die gesellschaftlichen Forderungen realisiert, aber auch keine Maßnahmen ergriffen werden, um die aufrechtzuerhaltende Systemstruktur zusätzlich zu stabilisieren.

Die drei Strategiekonzepte unterscheiden sich auch im Vorliegen von aktiven bzw. re-aktiven Vorgehensweisen. Re-aktiv ist in jedem Fall die Anpassungsstrategie, da der Wandel als unbeeinflußbares Datum akzeptiert wird und das unternehmerische Handeln darauf ausgerichtet ist, gegenüber diesem Wandel die als optimal angesehene Adaption zu finden. Im Gegensatz dazu impliziert absolute Antizipation aktive Gestaltung des Wandels, und zwar sowohl unternehmensintern als auch unternehmungsextern. Realitve Antizipation und Widerstand können sowohl aktive wie re-aktive Elemente beinhalten.

2242 Einstellung und Strategiekonzept

Aufgrund der Störungen des organisatorischen Gleichgewichts sowie der Gefahr des Verlustes von unternehmerischen Privilegien durch gesellschaftspolitischen Wandel wurde die Hypothese aufgestellt, daß die Einstellung der Unternehmer derartigen Wandlungsprozessen gegenüber tendenziell eher negativ als positiv sei. Das gilt allerdings nicht in gleichem Maße für alle Strategiekonzepte. Andererseits ist eine eindeutige Zuordnung von Strategiekonzept und zugrundeliegender Einstellung, etwa in dem Sinn, daß Antizipation ausschließlich mit Bejahung des Wandels, Anpassung mit indifferenter Einstellung und Widerstand mit Ablehnung korreliere, nicht möglich. Man kann davon ausgehen, daß Widerstands-Strategien durch Aversionen gegen den Wandel verursacht werden, aber diese Aversionen können auch Anpassungen oder sogar Antizipationen hervorrufen. Insbesondere Anpassungen in der Post-Normierungs-Phase des Wandlungsgegenstandes gehen vermutlich häufig mit negativer Einstellung zur aufgezwungenen Systemmodifikation einher; ein faktisches Sichabfinden wird für opportuner gehalten, als das ggf. risikoreiche weitere Bekämpfen des Wandels.¹⁾ Aber auch antizipative Vorgehensweisen können durch Ablehnung des Wandels verursacht werden, und zwar dann, wenn eine spezielle Antizipationsaktivität als Möglichkeit angesehen wird, unerwünschte potentielle Entwicklungslinien des gleichen oder verwandter Wandlungsprozesse abzublocken.²⁾

-
- 1) Diese Einstellungs-Verhaltenskonstellation ist zu vermuten, wenn die Unternehmer in der Prä-Normierungs-Phase einen Wandlungsanstoß heftig bekämpfen, sich aber nach der Einführung rasch mit ihm abfinden.
 - 2) Dieser Fall liegt z. B. vor bei freiwilligen Beschränkungen von Werbeaktivitäten, um rigide gesetzliche Regelungen zu verhindern. Generell ist bei der Verbindung von relativer Antizipation und negativer Einstellung zum Wandel an Strategiekombination zu

Andererseits kann nicht davon ausgegangen werden, daß positive Einstellung zum Wandel notwendigerweise antizipative Aktivitäten zur Folge hat, da Antizipation Aktivitätsformen und Aktivitätsniveaus erfordern kann, die die innovativen und prognostischen Fähigkeiten sowie die Risikobereitschaft des Unternehmers übersteigen. Der Unternehmer wird in diesem Fall aktive Anpassungsstrategie betreiben, wobei die Anpassung nicht von der "Einsicht in die Notwendigkeit" sondern von der Bejahung des Wandels getragen wird. Inaktive Anpassung schließlich ist tendenziell durch indifferente bis negative Einstellungen dem Wandel gegenüber gekennzeichnet.

2243 Risiken bei der Realisierung der Strategiekonzepte

Die drei Strategiekonzepte sind durch spezifische, je nach den Randbedingungen unterschiedliche Risiken gekennzeichnet.¹⁾ Wesentlichster Einflußfaktor der Risikohöhe ist das Ausmaß der Korrelation von gewählter Strategie und Entwicklung des gesellschaftspolitischen Wandels. Je mehr die eingeschlagene Strategie der Entwicklung des Wandels entspricht, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, Nachteilen aufgrund der Wandlungsentwicklung zu

denken; so kann nicht ausgeschlossen werden, daß die starke Propagierung betriebseigener Systeme für Beteiligungen der Arbeitnehmer am Produktivvermögen durch die Unternehmerverbände vor allem durch das Motiv bestimmt ist, kollektiven Verteilungslösungen vorzuzukommen. Andererseits wird aber von Unternehmerseite darauf hingewiesen, daß die geringe Bereitschaft der Unternehmer, betriebsindividuelle Lösungen zu antizipieren, durch die lähmende Wirkung drohender Kollektivlösungen bedingt sei; vgl. Kapitel 33.

- 1) Risikohöhe ist der Gradmesser für die Gefahr, das (Strategie-)Ziel nicht zu erreichen und deshalb Nachteile hinnehmen zu müssen; vgl. zum Risikobegriff Kupsch (1973), S. 26 f.

entgehen. Unter der Voraussetzung, daß über die Eintrittswahrscheinlichkeit des von den Wandlungspromotoren angestrebten Wandlungsziels keine Aussagen möglich sind, gilt, daß das Risiko von Anpassung über Antizipation zu Widerstand anwächst.

Widerstand als der Versuch, gesellschaftspolitische Entwicklungen zu stoppen bzw. den gesellschaftlichen Forderungen innerhalb der Unternehmung nicht nachzukommen, beinhaltet die Gefahr, den Konsens zwischen Unternehmung und Gesellschaft, der eine der Voraussetzungen für Existenz und Überleben der Unternehmung darstellt¹⁾, zu gefährden. Der Versuch, dynamischen Entwicklungen der Gesellschaft gegenüber eine grundsätzlich retardierende Position einzunehmen, kann zur Überzeugung innerhalb der Gesellschaft führen, Unternehmer seien "fortschrittsfeindlich" bzw. "reformfeindlich" bzw. "reaktionär"²⁾, was bei der negativen Attitüde diesen Verhaltensweisen gegenüber das Image der Unternehmer innerhalb der Gesellschaft potentiell schädigt und antiunternehmerische Aktivitäten fördert. Unmittelbare ökonomische Nachteile von Widerstands-Verhalten sind zu erwarten, wenn die wandlungsnegierenden Aktivitäten ihr Ziel verfehlen, der Wandel also gesetzlich fixiert wird. So laufen z. B. die entschiedensten Gegner des Wandels aufgrund ihres Verhaltens in der Prä-Normierungs-Phase Gefahr, nachträgliche Sanktionen hinnehmen zu müssen.³⁾

1) Vgl. Kapitel 11.

2) Genau das wird in der gesellschaftspolitischen Diskussion den Unternehmern vorgeworfen (vgl. z. B. Hondrich, 1972) und von ihnen zurückgewiesen (vgl. z. B. Eberle, Schlaffke, 1972, S. 202).

3) In der Mitbestimmungsdiskussion wird die Befürchtung geäußert, daß Unternehmer, die sich in ihrer ablehnenden Haltung gegenüber der Parität exponiert haben, nur geringe Chancen besitzen, in paritätisch besetzte Vorstände gewählt zu werden; vgl. Kap. 142.

Innerorganisatorisches Widerstandsverhalten in der Prä-Fixierungs-Phase führt im Fall der gesetzlichen Normierung zu zwei gleichermaßen risikvollen Alternativen. Entweder wechselt der Unternehmer nach der Normierung zur Anpassungsstrategie über, ist dann aber gezwungen, ohne die Möglichkeit einer allmählichen Adaption ggf. tiefgreifenden Wandel in kurzer Zeit durchzuführen.¹⁾ Wird jedoch das Widerstandsverhalten aufrechterhalten, besteht die Gefahr gesellschaftlicher Sanktionen, im Extremfall droht Strafverfolgung.²⁾

Risikoreich kann auch antizipatives Vorgehen sein, wobei die Risikohöhe von absoluter zu relativer Antizipation tendenziell abnimmt. Externe Antizipation impliziert angesichts der Schwierigkeiten, innerhalb des staatspolitischen Systems Einfluß zu gewinnen³⁾, die Gefahr, daß die politischen Aktivitäten erfolglos bleiben. Interne Antizipation bedeutet häufig die Notwendigkeit der Realisation eines tiefgreifenden Systemwandels, der mit erheblichen "Kosten"⁴⁾ verbunden sein kann. Wenn entgegen den Erwartungen des antizipativ agierenden Unternehmers der gesellschaftspolitische Wandel in einer der Phasen vor der normativen Fixierung sein Ende findet, oder in Richtung auf den Status quo revidiert wird, besteht die Gefahr, daß den "Kosten" der Antizipation in einem rein ökonomi-

1) So können z. B. ohne längerfristige Übergangszeiten erlassene Umweltschutzvorschriften eine Umstrukturierung des Produktionsapparates erforderlich machen; vgl. dazu Schmidt (1974), S. 130 f.

2) Z. B. bei Verstoß gegen Umweltschutzbestimmungen.

3) Vgl. Kapitel 23.

4) Diese Kosten können sich realisieren z. B. in zusätzlichem Werteverzehr, Minderung der Wettbewerbsfähigkeit, Aufgabe von Machtpositionen, Überwindung von Anpassungswiderständen.

schen Nutzenkalkül keine entsprechenden "Erträge" gegenüberstehen.¹⁾

Da aktive Anpassung am ehesten mit der Entwicklung des Wandels korreliert, das Bestreben des sich anpassenden Unternehmers also dahingeht, die Divergenzen zwischen sich verändernder Umwelt und der Unternehmung möglichst klein zu halten bzw. sofort bei ihrem Entstehen wieder zu beheben, weist diese Strategie tendenziell das geringste Risiko auf. Das Risiko inaktiver Anpassung besteht ebenso wie bei internem Widerstandsverhalten darin, daß im Fall der Normierung des Wandels in ggf. sehr kurzer Zeit tiefgreifende Systemmodifikationen realisiert werden müssen, die erhebliche organisationale Ungleichgewichte zur Folge haben können.

Die Risiken passiven Verhaltens entsprechen den Risiken der jeweiligen Strategien, deren Teil sie sind. Passivität, die durch die Nichtwahrnehmung der Betroffenheit bedingt ist, beinhaltet, wenn sie in der Prä-Fixierungsphase vorliegt, Risiken analog der inaktiven Anpassung, also den Zwang, bei gesetzlicher Fixierung kurzfristige Anpassungsmaßnahmen vornehmen zu müssen; in der Post-

1) Eine großzügige Planung und Realisation der Voraussetzungen für umweltfreundliche Produktion, die weit über das hinausgeht, was innerhalb des Planungs- und Betrachtungszeitraumes gesetzlich erforderlich wird, bringt möglicherweise neben Kosten- und Liquiditätsbelastungen eine Verschlechterung der Wettbewerbssituation gegenüber jenen Unternehmungen mit sich, die sich gegenüber den ökologischen Forderungen der Gesellschaft anpassend verhalten, also nur die Maßnahmen ergreifen, die aufgrund konkreter gesetzlicher Verpflichtungen unabdingbar sind. Ähnliches ergibt sich bei den Wandlungsprozessen Mitbestimmung und Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen, bei denen antizipatives Verhalten zur Aufgabe von Macht- und Rechtspositionen führt, die sich bei vorzeitigem Abbruch des Wandels in der Retrospektive als "unnötig", andererseits aber meist als irreversibel herausstellen.

Fixierungs-Phase impliziert sie die Gefahr, vom staatspolitischen System bzw. der Öffentlichkeit als Widerstand gegen den fixierten Wandel mißverstanden und mit den entsprechenden Sanktionen belegt zu werden.

2244 Erforderliche politische Fähigkeiten der Strategierealisierung

Eine den Intentionen der Unternehmer entsprechende Durchführung der Strategiekonzepte ist nicht möglich ohne das Vorhandensein eines Potentials an "politischen" Fähigkeiten, wobei die Anforderungen im Fall der Antizipations- und der Widerstands-Strategie höher anzusetzen sind als im Fall der Anpassung. Nach Etzioni benötigen Systeme, um als aktiv, d. h. als nicht ausschließlich re-agierend, sondern zusätzlich als aus sich selbst heraus agierend¹⁾ bezeichnet zu werden, speziell ausgelegte kybernetische Fähigkeiten²⁾, Fähigkeiten der Machthandhabung und Machtmobilisierung³⁾, sowie die Fähigkeit der Konsensbildung⁴⁾. Als weitere politische Fähigkeit soll hier die Potenz des Findens innovativer Problemlösungen betrachtet werden. Informations-, Macht-, Konsens- und Innovationsfähigkeit stellen insgesamt kritische Variable der Strategierealisierung dar, wenngleich bei den unterschiedlichen Strategien unterschiedliche Fähigkeiten benötigt werden.

Antizipation bedarf besonders entwickelter kybernetischer Fähigkeiten, da die Vorwegnahme erwarteter Entwicklungen nur dann dem Risiko des Auseinanderklaffens von unternehmerischer Aktivität und tatsächlicher gesellschafts-

1) Vgl. Etzioni (1969), S. 156.

2) Ders. (1968), S. 131 ff.; (1969), S. 157 ff.

3) Ders. (1968), S. 311 ff.; (1969), S. 163 f.

4) Ders. (1968), S. 429 ff.

politischer Entwicklung entgehen kann, wenn die informationsverarbeitenden und prognostischen Kapazitäten hoch sind. In gleichem Maße sind hohe innovative Fähigkeiten erforderlich. Da interne Antizipation die Aufgabe von bisher als gültig angesehenen Grundregeln und Grundstrukturen (z. B. bisher akzeptierten Zielen, gegebenen Machtverhältnissen)¹⁾ bedeutet, sind bei Anwendung dieser Strategie Lösungen zu finden, für die vergleichbare und ausreichend bewährte Modelle nicht oder nur vereinzelt existieren. Externe Antizipation bedarf der Fähigkeit der Machthandhabung und ggf. der Konsensmobilisierung, wenn das Ziel des Vorantreibens im Entstehen begriffener Wandlungsprozesse bzw. der Unterstützung angelaufener Wandlungen erreicht werden soll.²⁾ Unternehmerische Antizipation erfordert Konsensmobilisierung nicht nur in Richtung auf die Gesellschaft sondern auch zu den weniger antizipativen "Mit-Unternehmern", da ansonsten deren Sanktionen ggf. die Machtbasis der "fortschrittlichen" Unternehmer schwächen können.³⁾

1) Vgl. Etzioni (1969), S. 159.

2) Das - bisherige - Scheitern von antizipativen Unternehmern, die die Entwicklung von Umverteilungskapazitäten im staatspolitischen Bereich vorantreiben wollten (Rosenthal, Pieroth), zeigt deutlich die Notwendigkeit entsprechender Machthandhabung und Konsensmobilisierung bei der Durchsetzung externer Antizipation.

3) Vgl. dazu die Auseinandersetzung zwischen der Stiftung "Gesellschaft und Unternehmen", die sich "Selbstkritik in den Reihen der Unternehmer und den Dialog mit anderen sozialen Gruppen" zum Ziel gesetzt hat (vgl. Wirtschaftswoche Nr. 48/1972, S. 18), und dem etablierten gesellschaftspolitischen Interessenvertretungsorgan der Unternehmer, dem Deutschen Industrieministerium, das der Stiftung (angeblich aufgrund deren "Progressivität") finanzielle Hilfe entzog (vgl. Wirtschaftswoche Nr. 48/1972, S. 18; Müller-Haeseler, 1972).

Ebenfalls hohe Anforderungen an die politischen Fähigkeiten der Unternehmer stellt die der Antizipation entgegengesetzte Strategie, der Widerstand. Widerstand bedeutet, daß praktisch alle fünf aufgeführten politischen Fähigkeiten notwendigerweise in eine kritische Dimension geraten. Der externe Widerstand gegen weit vorangeschrittene Wandlungsprozesse kann nur dann erfolgreich sein, wenn es dem bzw. den Unternehmern gelingt, dem staatspolitischen System gegenüber in solchem Maße Macht zu mobilisieren, daß es bereit ist, auf die normative Fixierung des Wandlungsgegenstandes zu verzichten¹⁾, und/oder wenn es möglich ist, breiten gesellschaftlichen Konsens gegen den zuvor dominanten Wandlungsprozeß herzustellen.

Beide Ziele sind unter den in der Bundesrepublik Deutschland gegebenen Verhältnissen nur schwer und nur in Ausnahmefällen zu erreichen; das zweite Ziel kann nur dann realisiert werden, wenn es gelingt, die wandlungswilligen gesellschaftlichen Kräfte entweder entscheidend zu schwächen oder zu einer Revision ihrer Wandlungsabsichten zu bewegen. Das ist am ehesten dann möglich, wenn die Inkonsistenz des Wandels zu anderen gesellschaftlichen Werten deutlich gemacht werden kann, die von der Gesellschaft höher als der

1) Die seit Herbst 1974 beobachtbare Entwicklung der Mitbestimmungsdiskussion im staatspolitischen Raum, die durch Ablehnung durch beide Tarifpartner (wenngleich aus sehr unterschiedlichen Motiven) sowie die dadurch induzierte Unsicherheit der Regierungskoalition gekennzeichnet ist, weist in die Richtung der gelungenen Machtmobilisierung gegen den Koalitionskompromiß; es muß aber bezweifelt werden, daß die vorübergehende Hemmung des Wandels auch dann eingetreten wäre, wenn neben den Unternehmern nicht auch die Gewerkschaften erhebliche Bedenken angemeldet hätten; insofern war die Situation für die Unternehmer ungewöhnlich "günstig".

spezifische Wandlungsgegenstand eingeschätzt werden.¹⁾

Wenn externer Widerstand als Strategiekonzept gewählt wird und weder die Macht- noch die Konsensmobilisierung ausreicht, um die normative Fixierung des Wandels zu verhindern, dann ergeben sich für die Unternehmer je nach gesamtgesellschaftlicher Situation (Wertverteilung, Machtverteilung) im Vergleich zu anderen Strategien entweder partiell positive oder eindeutig negative Konsequenzen; partiell positive dann, wenn die Schlichtung zwischen dem staatspolitischen System und den Unternehmern in einen Kompromiß einmündet; negative dann, wenn das staatspolitische System oder bedeutende Satelliten dieses Systems gerade wegen der offenkundigen und aktiven Gegnerschaft der Unternehmer eine Verschärfung des Wandels anstreben.

Die Kompromißlösung berücksichtigt einen Teil der Forderungen der Unternehmer und setzt somit das Ausmaß des Wandels herab. Da die Unternehmer bei der augenblicklichen Machtverteilung in der Bundesrepublik Deutschland in der Regel nicht damit rechnen können, ihre Forderung im staatspolitischen System ohne Abstriche durchzusetzen, sie andererseits so viel Macht und Unterstützung zu mobilisieren in der Lage sind, daß das staatspolitische System einer absoluten Konfrontation mit den Unternehmern tendenziell eher ausweicht, kann die unternehmerische Widerstandsstrategie von vornherein darauf ausgerichtet sein, nicht die Maximalforderung der Aufrechterhaltung des Status quo, sondern eine Kompromißlösung anzustreben,

1) Dieses Vorgehen ist insgesamt charakteristisch für das organisierte Unternehmer-Verhalten gegenüber Forderungen nach paritätischer Mitbestimmung und Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen, die - so die Unternehmer-Verlautbarung - die übergeordneten Werte "Demokratie" bzw. "Marktwirtschaft" bedrohen; vgl. Kapitel 32 und 33.

wiewohl zunächst die Maximalforderung erhoben wird.¹⁾

Gerade dieses Maximal-Verhalten kann jedoch für die Wandlungspromotoren auslösendes Moment einer rigiden Politik den Unternehmern gegenüber sein. Aus den Unternehmer-Aktivitäten wird ein genereller Widerstand gegen gesellschaftliche Entwicklungen gefolgert²⁾, der nur dadurch zu brechen sei, daß besonders krasse Wandlungen realisiert werden. Zusätzlich kann dieses Verhalten in der Öffentlichkeit zu Ressentiments den Unternehmern gegenüber führen. In diesem Fall sind die Unternehmer den Anforderungen der Konsensbildung nicht gerecht geworden.

Die für die Realisierung des dritten Strategiekonzeptes, der Anpassung, benötigten politischen Fähigkeiten liegen tendenziell unterhalb des für Antizipation und Widerstand erforderlichen Niveaus. Die kybernetischen und innovativen Fähigkeiten brauchen weniger stark entwickelt zu sein, da wegen des weitgehend synchronen Ablaufs von exogenem Wandel und interner Angleichung weit in die Zukunft hineinreichende und neuartige Aspekte entfallen: Anpassungsverhalten kommt dem - angeblich - auch von unternehmenspolitischen Systemen präferierten Vorgehen des "disjointed incrementalism"³⁾ entgegen, also einem Entscheidungsverhalten, das auf große Änderungen des gegenwärtigen Zustandes

-
- 1) Dieses Kalkül liegt möglicherweise dem unternehmerischen Verhalten im Streit um die paritätische Mitbestimmung zugrunde.
 - 2) Diese Attitüde gegenüber den Unternehmern realisiert sich dann - auch im wissenschaftlichen Schrifttum - in Äußerungen wie "konservativer Primitiv-Reflex der Unternehmer" (Hondrich, 1972, S. 13) als Charakterisierung der gesellschaftspolitischen Einstellung der Unternehmer.
 - 3) Vgl. dazu Lindblom (1964), S. 61 ff.; ders. (1965); Kirsch (1970), S. 89 ff.; Etzioni (1968), S. 268.

zugunsten kleiner und kleinster Entscheidungsschritte verzichtet. Die für die Durchsetzung von internen Anpassungsstrategien erforderliche Macht ist nicht sehr hoch anzusetzen, die Mobilisierung von Unterstützung kaum erforderlich, da die Gesellschaft dem Anpassungsverhalten des Unternehmers in aller Regel keinen Widerstand entgegenzusetzen wird, so daß der Machtaspekt bei Anpassung an die Wandlungsentwicklung kaum in den kritischen Bereich geraten dürfte. Anpassung impliziert notwendigerweise einen zumindest äußeren Konsens mit dem wandlungswilligen und damit potentiell größeren und mächtigeren Teil der Gesellschaft: Konsensbildung ist also für den adaptiv reagierenden Unternehmer im allemeinen nicht erforderlich.

Daraus kann global abgeleitet werden, daß Anpassung von den drei hier aufgezeigten Strategiekonzepten einerseits die risikoloseste, andererseits die am leichtesten zu realisierende Aktivitätsform darstellt, da sie am wenigsten politische Fähigkeiten erfordert.

23 Das Verhaltensinstrumentarium der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel

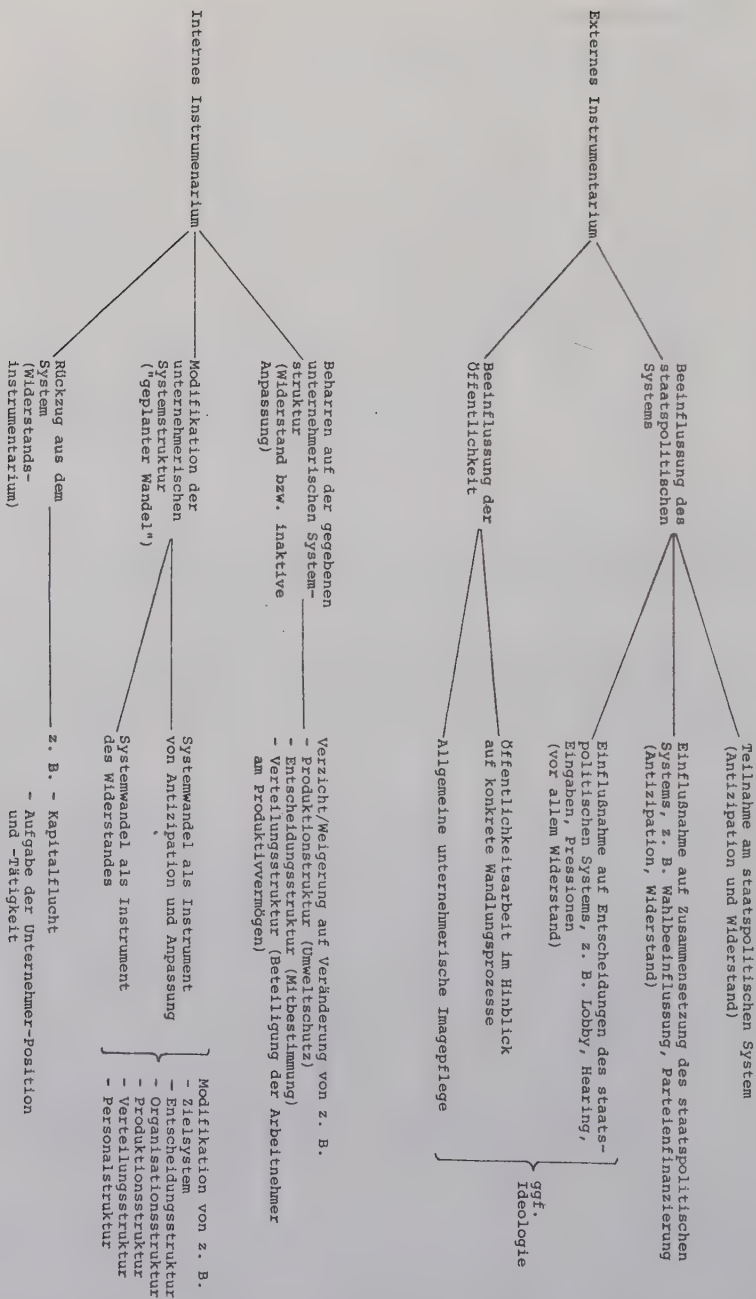
Zur Realisierung der von den Unternehmern gewählten Basisstrategie stehen ihnen zahlreiche und für die einzelnen Strategien jeweils unterschiedliche Instrumente zur Verfügung. Die Instrumente unterscheiden sich insbesondere danach, ob sie für unternehmensexterne oder unternehmensinterne Aktivitäten herangezogen werden. Dieses Klassifikationskriterium wird der folgenden Darstellung zugrundegelegt.¹⁾ Abb. 5 zeigt in synoptischer Form wesentliche Instrumente der unternehmerischen Strategierealisierung, insoweit sie im folgenden besprochen bzw. angedeutet werden.

231 Das externe Instrumentarium der Unternehmer

Externe unternehmerische Antizipation von und externer unternehmerischer Widerstand gegen gesellschaftspolitischen Wandel bedeuten den Versuch einer Beeinflussung des staatspolitischen Systems als des eigentlichen Entscheidungsor-

1) Im Mittelpunkt der Erläuterung instrumenteller Möglichkeiten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel steht ein Instrument, das weder in betriebswirtschaftlicher Literatur noch in den Veröffentlichungen zur Verbandstheorie (Ausnahmen: Hondrich, 1963; Zängle, 1972) in seiner Bedeutung entsprechendem Ausmaß Beachtung gefunden hat: die Ideologie und die mit ihrer Anwendung verbundenen Beeinflussungsmöglichkeiten. Die anderen Elemente des vielgestaltigen Instrumentariums sind teils in der organisationstheoretischen ("geplanter organisationaler Wandel", "Reorganisation"), teils in der Verbandsliteratur (Lobby, Parteienfinanzierung) ausführlich beschrieben; die hier folgende Darstellung dieser Instrumente bezweckt über die Aufzählung hinaus eine Verdeutlichung spezieller Probleme, die sich in ihrer Anwendung als Verhaltensinstrumente der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel ergeben.

Abb. 5: Synopse der Instrumente unternehmerischen Verhaltens gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel



gans über diesen Wandel. Auf das staatspolitische System (in der Bundesrepublik Deutschland z. B. Bundesregierung und/oder Parlament) können die Unternehmer entweder als Kerngruppenmitglieder, und damit als Teil des staatspolitischen Systems selbst, oder als Satelliten durch die Geltendmachung von Forderungen oder auf dem Umweg über die Mobilisierung der Öffentlichkeit einwirken.¹⁾

2311 Das staatspolitische System als Aktionsparameter unternehmerischen Verhaltens gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel

23111 Unternehmer als Teilnehmer des staatspolitischen Systems

Die unmittelbarste und grundsätzlich auch wirkungsvollste Vertretung des eigenen Interesses gegenüber gesellschaftspolitischen Entwicklungen besteht für den Unternehmer in der Teilnahme am staatspolitischen System, was z. B. durch die Übernahme wichtiger Positionen in der Ministerialbürokratie oder in den für den jeweiligen Wandel relevanten Parlamentsausschüssen realisiert werden kann. Damit ist der Unternehmer formal Mitglied von Gremien, die wesentliche, möglicherweise die endgültigen Entscheidungen über die Festschreibung des gesellschaftspolitischen Wandels treffen. Bei dem Mißverhältnis zwischen der Zahl der zu besetzenden Positionen des staatspolitischen Systems einerseits und der Zahl der Bewerber um eine dieser Positionen andererseits sind allerdings die Chancen, das Ziel der Teilnahme am politischen System zu erreichen, vergleichsweise

1) Vgl. zum folgenden die ausführlichen Darstellungen und Systematisierungen der Beeinflussungsinstrumente in der Verbandsliteratur, so z. B. bei Kaiser (1956), S. 181 - 292; Breitling (1955), S. 87 ff.; Stammer (1965), S. 7 ff.; Bethusy-Huc (1962), S. 125 ff.; Sternberg (1973), S. 32 ff.

gering. Der Versuch eines Unternehmers, eine Position in der staatspolitischen Kerngruppe einzunehmen, impliziert zwar einerseits eine erhebliche Einschränkung, möglicherweise sogar die Aufgabe seiner ökonomisch-unternehmerischen Funktionen, beinhaltet jedoch das Risiko, entweder nicht einmal in eine der kernnahen Satellitengruppen (Parlament, Parteihierarchie) vorzustoßen oder aber trotz der Teilnahme an einer dieser Satellitengruppen keinen wesentlichen Einfluß auf die Entscheidungen des staatspolitischen Systems erhalten zu können¹⁾ ("Hinterbänkler").

Die Schwierigkeiten des Erreichens der formalen Teilhabe am staatspolitischen System können dadurch umgangen werden, daß es einzelnen Unternehmern gelingt, auf informalem Weg, z. B. als "Berater" von Teilnehmern dieses Systems (z. B. insbesondere des Bundeskanzlers, ggf. auch von Bundesministern), innerhalb des staatspolitischen Kernsystems Fuß zu fassen.²⁾ Diese Möglichkeit, die in der Regel auch günstige sozio-emotionelle Beziehungen zwischen Unternehmer und dem jeweiligen Träger des staatspolitischen Systems voraussetzt, weist für den Unternehmer neben den hohen Einflußchancen zusätzlich den Vorteil auf, daß sich die staatspolitischen Aktivitäten auf die entsprechenden wirtschafts- bzw. gesellschaftspolitischen Themen beschränken können, er somit seine Arbeits-Ressourcen nicht gänzlich seiner ökonomischen Aufgabe zu entziehen braucht.

Der Versuch von Politikern, Positionen im staatspolitischen System einzunehmen, kann entweder auf dem Weg politischer

1) Vgl. die Schwierigkeiten der vermögenspolitisch antizipativen Unternehmer Rosenthal und Pieroth, ihre Vorstellungen im staatspolitischen System durchzusetzen.

2) Man spricht in diesem Fall vom "Küchen-Kabinett", in dem auf informalem Weg die politische Entwicklung präjudiziert wird. Das in der Bundesrepublik Deutschland wohl wirkungsvollste unternehmer-gesteuerte Küchenkabinett war die "Gesprächsrunde" Adenauers mit den Bankier-Unternehmern Pferdirmenges und Abs sowie dem BDI-Präsidenten Berg (vgl. Fack, 1967, S. 486).

Einzelkarrieren erfolgen¹⁾ oder aber systematisch und gezielt über die Unternehmerverbände laufen, die aufgrund ihrer Organisationsmacht die Möglichkeit haben, z. B. über den Weg der Ämterpatronage oder der Einflußnahme auf Kandidatenlisten bei Wahlen, Personen ihres Vertrauens in das Kernsystem oder kernnahe Satelliten "einzuschleusen".²⁾

23112 Einflußmöglichkeiten der Unternehmer auf die Zusammensetzung des staatspolitischen Systems

Für den Fall, daß es den Unternehmern nicht gelingt, selbst Teilnehmer des staatspolitischen Systems zu werden, bleibt ihnen die Möglichkeit, auf die Zusammensetzung dieses Systems einzuwirken. Ziel derartiger Einflußnahme ist es, daß wichtige Positionen im staatspolitischen System von Politikern besetzt werden, von denen die Unternehmer annehmen oder wissen, daß sie auch oder überwiegend ihre wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Interessen vertreten. In parlamentarischen Demokratien westlichen Stils bietet es sich vor allem an, die Parlamentswahlen zu beeinflussen. In ihnen fällt die (Vor-)Entscheidung über die Zusammensetzung des staatspolitischen Systems der nächsten

1) Vgl. z. B. die politischen Karrieren der Vermögenspolitiker Rosenthal und Pieroth. Allerdings vertreten diese aufgrund eigener Initiativen in der Politik tätigen Unternehmer häufig nicht die Interessen "der" Unternehmer, sondern versuchen ihre eigenen, oft antizipativen und für die Unternehmer atypischen Auffassungen durchzusetzen. Die abstinente Haltung der Unternehmer bei der Entwicklung von Umverteilungskapazitäten (vgl. Kapitel 33) legt den Schluß nahe, daß die Mehrzahl der Unternehmer z. B. den vermögenspolitischen Bemühungen des damaligen Staatssekretärs Rosenthal skeptisch gegenüberstand; Hinweis darauf auch in dem Interview Rosenthals durch Brawand in: Brawand (1971), S. 128 f.

2) Vgl. dazu Kaiser (1956), S. 274; Bethusy-Huc 1962), S. 133 ff.

Legislaturperiode. Die Unterstützung von Parteien, in denen die Unternehmer die Sachwalter ihrer Interessen sehen, kann entweder indirekt in Wahlkampfspenden an die betreffende(n) Partei(en) oder direkt in eigenen Wahlkampfaktivitäten zugunsten der bevorzugten Partei(en) bestehen. Ein gerade im Zusammenhang mit der in dieser Untersuchung analysierten gesellschaftspolitischen Entwicklungssituation aufschlußreiches Beispiel war das massive Eingreifen unternehmerischer bzw. unternehmernaher Wählerinitiativen¹⁾ in den Bundestagswahlkampf 1972 zugunsten der CDU/CSU, die unter Hinweis auf die bei einem SPD-Wahlsieg angeblich zu erwartende "Sozialisierung"²⁾ gesellschaftspolitische Strukturveränderungen zu bremsen versuchten.

Das Ergebnis dieser Bundestagswahl, die trotz - oder vielleicht auch wegen - der polemischen Propaganda zugunsten der CDU/CSU von den Parteien der sozialliberalen Koalition gewonnen wurde, macht die Risiken einer einseitigen Parteinahme deutlich, zumal, wenn, wie in Wahlkämpfen üblich, in diesem Fall aber besonders eklatant, die Argumentationsweise vergrößert und verzerrt ist. Wenn aufgrund des Ergebnisses der Wahl die bekämpfte Partei zur Regierungsbildung beauftragt wird, besteht die Gefahr der Entstehung eines affektivgeladenen Dissenses zwischen staatspolitischem System und Unternehmern, der gesellschaftspolitische

1) In einer Dokumentation der SPD (mit notwendigerweise parteilichem Charakter) wird nachzuweisen versucht, daß die Finanzierung der mitunter stark demagogischen bis diffamierenden Werbeaktionen durch Unternehmer (z. B. Springer, Schickedanz, v. Bethmann) erfolgte. Ein Mitwirken unternehmerischer Spitzenverbände konnte allerdings nicht belegt werden (vgl. SPD, 1973, S. 13 - 30).

2) Vgl. z. B. Anzeigen der "Steuer-Notgemeinschaft" ("Der Sozialisierungs-Geier") bzw. des "Arbeitskreis Soziale Marktwirtschaft" ("Sozialismus ist die Philosophie des Versagens ..."), abgedruckt in: SPD, 1973, S. 146 und 130.

Entwicklung fördern kann, die die Unternehmer gerade vermeiden wollten.

23113 Einwirkungen der Unternehmer auf die Entscheidungen des staatspolitischen Systems

Wenn weder die Teilhabe von Unternehmern am staatspolitischen System möglich noch die Beeinflussung seiner personellen Struktur aussichtsreich bzw. in ausreichendem Maße gesichert erscheint, können die Unternehmer durch die Anwendung von Pressionen das staatspolitische System veranlassen, ihre Interessen bei der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.

Das Ausüben von Pressionen auf das staatspolitische System in seinen vielfältigen legalen, quasi-legalen und illegalen Möglichkeiten wird unter dem Begriff "Lobby" diskutiert¹⁾, wobei meist weniger die Lobby-Tätigkeit an sich als die Auswüchse, wie die Anwendung nicht-legaler Pressionsmittel und im Zusammenhang damit die Undurchsichtigkeit, in der Lobby-Aktivitäten²⁾ ablaufen³⁾, Ausgangspunkt der Kritik sind. Inwieweit und in welchen Ausprägungen die Unternehmer sich des Lobby-Instrumentariums bedienen, hängt u. a. davon ab, wie sie die Erfolgsträchtigkeit einschätzen und ob sie konkrete Lobby-Aktivitäten mit ihrem Wertsystem in Übereinstimmung bringen können; ob sich der erstrebte Erfolg einstellt, ist insbesondere eine Frage der Machtbasis gegenüber den angesprochenen Elementen des staatspolitischen Systems.

1) Vgl. dazu z. B. Breitling (1956), Kaiser (1956), S. 257 ff., Bernsdorf (1964), S. 281 f.; Stammer (1965), Arndt (1974), S. 100 f.; Sternberg (1973), S. 36 ff.

2) Kaiser. (1956), S. 225 f.

3) Eine Reihe besonders prägnanter Beispiele für die Lobby im deutschen Reichstag bringt Lambach (1926), S. 72 ff.

Eine wesentliche Einflußmöglichkeit ist die Gewährung finanzieller Mittel an das Kernsystem oder kernnahe Satelliten. Abgesehen von der illegalen Bestechung steht z. B. über die legale Finanzierung von Parteien ein wirksames Instrument zur Verfügung, das umso eher als Pressionsmittel das Pressionsziel zu erreichen vermag, je mehr der jeweilige Satellit (z. B. kleine, aber für die Regierungsbildung wichtige Partei) von der Finanzierung durch den jeweiligen Geldgeber abhängig ist.

Neben der Möglichkeit der Ausübung von Lobbypressionen und dem Anreiz-Droh-System der Finanzierungsgewährung bzw. des Finanzierungsentzugs werden insbesondere von den ideologischen Gegnern der Unternehmer in deren Händen Machtmittel vermutet, die es ihnen ermöglichen, durch betriebswirtschaftliche Entscheidungen Druck auf das staatspolitische System ausüben zu können und damit eine weitreichende Steuerung der gesellschaftlichen Entwicklung zu erreichen: der Staat wird zum "Aktionsparameter wirtschaftlicher Macht".¹⁾ So behauptet z. B. Hinz in einem mit dem Titel "Strategien um Macht und Mitbestimmung"²⁾ überschriebenen Artikel, daß die Unternehmer in der Bundesrepublik Deutschland aufgrund der gegebenen Wirtschaftsordnung und Machtverteilung gesellschaftsbestimmende Instrumente an Hand hätten und diese auch einsetzen würden. So stünden ihnen u. a. zur Verfügung

- die Preisautonomie, mit deren Hilfe sie Umverteilungsbestrebungen vereiteln könnten;
- die Konzentrationsautonomie, die die unternehmerische Machtbasis vergrößern würde;

1) Arndt (1974), S. 99.

2) Vgl. zum folgenden Hinz (1973); der Autor war zur Zeit der Abfassung des Artikels Gewerkschaftsfunktionär.

- die Investitionsautonomie, durch die die Unternehmer auf die Konjunkturentwicklung einwirken könnten.¹⁾

Derartige Instrumente können auf doppelte Weise wirken, einmal in Form der Drohung ihrer Anwendung, die das staatspolitische System zu einer Modifikation geplanter Maßnahmen veranlassen soll²⁾, und zweitens durch ihre Anwendung selbst, die Daten für die Entscheidungen des staatspolitischen Systems setzt, was diese Entscheidungen in die von den Unternehmern gewünschte Richtung zu lenken vermag.

Das Verhalten der multinationalen Konzerne, z. B. im Zusammenhang mit der sogenannten Ölkrise im Herbst 1973, gibt der Vermutung Raum, es könnten sich in den Händen der Unternehmer dieser Konzerne derartige "Autonomien" ansammeln und von ihnen auch eingesetzt werden, was de facto zu einer unternehmerischen Dominanz (Arndt)³⁾ über die Gesellschaft führen würde. Die jüngste Geschichte hält Beispiele

-
- 1) Gerade die Behauptung, die Unternehmer könnten zur Durchsetzung ihrer Forderungen gegenüber der Gesellschaft ihre Investitionsbereitschaft vom gesellschaftspolitischen Wohlverhalten des staatspolitischen Systems abhängig machen, weist darauf hin, wie vorsichtig derartige Aussagen gehandhabt werden sollten; denkt man diese Anwürfe konsequent zu Ende, kann man zu dem Schluß kommen, daß "auch die bisher noch nicht dagewesene Häufung von Pleiten nur einen ganz raffinierten Trick darstellen, Opposition gegen die Regierung zu machen", wie ein Kommentator der Südd. Zeitung sarkastisch feststellt; vgl. "Patentrezepte vom DGB" Südd. Zeitung vom 23. 11. 74, S. 4. Allerdings ist nicht auszuschließen, daß die gesellschaftspolitischen Erwartungen und Befürchtungen Teil des Investitionskalküls der Unternehmer darstellen. Der Rückgang der Investitionsneigung wäre dann jedoch einzelwirtschaftlich und nicht als Pressionsmittel gegenüber dem staatspolitischen System motiviert.
 - 2) Eine schwache Form dieser Drohung ist die mitunter von Unternehmern vorgebrachte Meinung, die mangelnde Investitionsbereitschaft sei eine Folge erwarteter Mitbestimmungs- bzw. Vermögensbeteiligungsregelungen.
 - 3) Vgl. Arndt (1974), S. 100 f.; bezogen auf die multinationalen Unternehmungen, vgl. z. B. Tugendhat (1972), S. 227 ff.

bereit, in denen unternehmerische Dominanzbestrebungen staats- und gesellschaftspolitische Entwicklungen zu beeinflussen versuchten und auch massiv beeinflußt haben, und zwar sowohl im Hinblick auf multinationale Konzerne¹⁾, als auch im Hinblick auf mittelständische Unternehmer²⁾. Allerdings sind derartige Phänomene nicht typisch für die politischen und ökonomischen Verhältnisse in der Bundesrepublik Deutschland.

2312 Die Artikulation unternehmerischer Interessen

23121 Adressaten unternehmerischer Interessenartikulation

Sehr viele Versuche der Unternehmer, auf gesellschaftspolitische Wandlungsprozesse Einfluß zu nehmen, erfolgen in verbaler Form. Die Vorstellungen und Forderungen der Unternehmer können vorgebracht werden und/oder

- direkt gegenüber den Kernorganen des staatspolitischen Systems bzw. gegenüber kernnahen Satelliten;
- indirekt über die Mobilisierung der öffentlichen Meinung im Sinne unternehmerischer Vorstellungen mit der Absicht, über die öffentliche Meinung, von der das staatspolitische System in parlamentarischen Demokratien abhängt, eine Einwirkung auf die staatspolitischen Entscheidungsträger auszuüben.

1) Vgl. die (nicht mit letzter Sicherheit bewiesenen) Aktivitäten des ITT-Konzerns in Chile zur Verhinderung der Wahl des sozialistischen Präsidenten Allende, was allerdings scheiterte (Sampson, 1973, S. 234 ff.).

2) Vgl. die politischen Streiks der Fuhrunternehmer in Chile, die zur Paralyse von Wirtschaft und Verwaltung in dem von der Volksfront des Präsidenten Allende regierten Chile führten und somit die Voraussetzungen für den Putsch der Militärjunta schufen.

Der direkte Weg konkretisiert sich in Kontakten zu Kernorganen (z. B. Kanzler, Ministerialbürokratie) bzw. zu kernnahen Satelliten (Parteien, Parlamentsabgeordnete). Neben informalen Gesprächen zwischen Unternehmern und Trägern des politischen Systems existieren auch offizielle Möglichkeiten, so z. B. die schriftlichen Eingaben der Unternehmerverbände zu geplanten Gesetzen¹⁾ oder öffentliche Anhörungsverfahren ("Hearing"), in denen die von vorgesehenen Gesetzen bzw. Maßnahmen betroffenen Interessengruppen sowie Sachverständige ihre Auffassungen gegenüber Parlamentariern vortragen können.²⁾

Der Versuch, die Öffentlichkeit im Sinn der Vorstellungen der Unternehmer zu beeinflussen, hat weitgehend unterstützende Funktion zu den direkten Einwirkungen auf das staatspolitische System selbst. Auf die Öffentlichkeit gerichtete unternehmerische Artikulation zu Problemen gesellschaftspolitischen Wandels verfolgt in der Regel neben dem Ziel der indirekten Einflußnahme auf das staatspolitische System auch andere Absichten. So sollen die Public-Relations-Aktionen einzelner Unternehmungen vor allem der Imagepflege und den sich daraus ergebenden marktpolitischen Vorteilen dienen³⁾: der Nachweis z. B. gesellschaftspolitischer "Fortschrittlichkeit", oft von den Unternehmungen mit erheblichem Werbeaufwand dargelegt, sei - so die Meinung der Befürworter derartiger Aktionen - eine der Voraussetzungen dafür, daß sich "Unternehmungen von einiger Bedeutung in Zukunft halten können."⁴⁾

1) Vgl. das "Verzeichnis der wichtigsten Eingaben" in den Jahresberichten des BDI, z. B. BDI (1974a), S. 231 - 251; BDI (1975), S. 177 - 194.

2) Vgl. z. B. Hearings zum Mitbestimmungsentwurf der SPD/FDP-Koalition (Bundestag 1974 a, 1974 b, 1974 c) sowie zu Umweltfragen (Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages, 1971; dass. 1972; dass. 1973).

3) Vgl. Nieschlag et al (1971), S. 305 f.

4) Spindler (1974), S. 12.

Die "Öffentlichkeitsarbeit" der Unternehmerverbände ist in gleichem Maße sowohl auf die (tatsächlichen wie potentiellen) Verbandsmitglieder als auch auf die Öffentlichkeit bezogen. Stellungnahmen zu gesellschaftspolitischen Fragekreisen sollen auch dazu beitragen, daß indifferente oder gegenüber dem anstehenden Fragenkreis ambivalente Unternehmer auf die Verbandsmeinung einschwenken, wodurch die Machtbasis der Unternehmerverbände gegenüber dem staatspolitischen System vergrößert wird.

Die Unternehmer werden vor allem dann gegenüber dem staatspolitischen System bzw. gegenüber der Öffentlichkeit ihre Interessen angesichts gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse artikulieren, wenn sie vermuten, daß die gesellschaftspolitische Entwicklung ihren Interessen entgegenläuft. Diese dem Wandel insgesamt oder einzelnen seiner Ausprägungen gegenüber negierende Einstellung bietet einen Anreiz für ganz spezifische Argumentationsformen, die als besonders wirksam angesehen werden, um das staatspolitische System zu veranlassen, auf die geplante Realisierung des Wandels zu verzichten oder ihn zumindest zu entschärfen. Eine dieser Argumentationsformen ist die mehr oder weniger deutliche Drohung. Gedroht werden kann z. B. damit, daß die Wandlungsrealisierung die Unternehmer (zwangsläufig!) zu einem Verhalten veranlassen würde, das auch den Interessen des staatspolitischen Systems bzw. dem Gemeinwohl zuwiderlaufe.¹⁾ Eine andere Form der Drohung besteht darin, daß für den Fall der Wandlungsfixierung makroökonomische²⁾ oder makropolitische³⁾ Nachteile vorausgesagt werden, für die dann das staatspolitische System die Verantwortung tra-

1) Z. B. Drohung der Kapitalflucht im Fall der Einführung der paritätischen Mitbestimmung.

2) Z. B. Verlust der Wettbewerbsfähigkeit bei Einführung bestimmter Umweltschutzauflagen.

3) Z. B. Entstehen eines "Gewerkschaftsstaates" bei Realisierung der paritätischen Mitbestimmung.

ge. Die Möglichkeit der Droh-Argumentation ist ein Hinweis auf die Tendenz, derzufolge unternehmerische Artikulationen gegenüber sich abzeichnenden gesellschaftspolitischen Wandlungsprozessen einen stark suggestiven und emotionalen Charakter annehmen können. Damit ist zugleich auch ein Instrument angesprochen, das die Realisationschancen unternehmerischer Vorstellungen gerade deshalb erhöht, weil - freilich unter dem Aspekt angeblicher Sachlichkeit - primär emotionelle Schichten des Informationsempfängers angesprochen werden: die Ideologie.

23122 Ideologische Möglichkeiten und Elemente unternehmerischer Interessenartikulation

Wie alle interessenbezogenen Argumentationen sind auch die Stellungnahmen der Unternehmer zu gesellschaftspolitischen Wandlungsprozessen in der Regel keine auf Erklärung der "objektiven" Wirklichkeit gerichtete Aussagesysteme, auch dann nicht, wenn diese Argumentationen sich der Terminologie und ggf. des methodischen Instrumentariums bedienen, wie es üblicherweise bei der Darstellung wissenschaftlicher Theorien verwendet wird. Diese Vorgehensweise bedeutet zwar, daß die Unternehmer ihre gesellschaftspolitischen Aussagen als "wahr" ausgeben (und zwar ohne die relativierenden Tendenzen wissenschaftlicher Darstellungen), sie schließt aber auch nicht aus, daß die Unternehmer subjektiv von der Richtigkeit ihrer Aussagen überzeugt sind und daß diese Aussagen richtig sein können. Interessenorientierte Argumentation impliziert jedoch immer die Möglichkeit, daß um des Erfolges des angestrebten Interesses willen ggf. subjektive Färbungen und Verzerrungen der Realität entweder bewußt angestrebt bzw. in Kauf genommen oder unbewußt realisiert werden. Derartig interessenbezogenes realitätsverfälschendes Vorgehen wird im folgenden als Ideologie bezeichnet.

Diese scheinbar willkürliche Definition erhält ihre Rechtfertigung nicht etwa daraus, daß es "so viele Ideologiebegriffe gibt wie Wissenschaftler, die sich mit Ideologie befassen"¹⁾, als vielmehr aus der Tatsache, daß im Sprachgebrauch westlicher Demokratien Ideologie einen mit eindeutig negativen Assoziationen wie "Unwahrheit", "Einseitigkeit" usw. beladenen Inhalt besitzt.²⁾ Der unterschiedliche wissenschaftliche Gebrauch des Ideologiebegriffs macht es allerdings zweifelhaft, ob Topitschs Meinung zuzustimmen ist, daß zumindest "Übereinstimmung ... darin besteht, daß Ideologien unwahre, halbwahre oder unvollständige Gedankengebilde sind, die sich auf soziale Sachverhalte beziehen und auf eine Befangenheit ihrer Träger zurückzuführen sind, die durch deren gesellschaftliche Situation verursacht ist".^{3) 4)} Die Definition von Topitsch schafft jedoch unabhängig von

-
- 1) Zängle (1972), S. 16; zur Übersicht über unterschiedliche Ideologieauffassungen vgl. Lenk (1964), Münch (1973), kurzgefaßt Riegel (1972); für die Entwicklung der Ideologiediskussion besonders wichtige Autoren bzw. Werke sind Marx (1919), Mannheim (1952), Geiger (1968), Habermas (1971).
 - 2) Vgl. Geiger (1968), der ironisch bemerkt: "Was man selber vorbringt, sind Feststellungen und Wahrheiten, was der Gegner sagt, bloße Ideologien"; S. 5. Der Tatbestand, daß soziale Kommunikationsprozesse wegen unterschiedlicher Interessenlagen in der Regel ideologische Elemente im Sinn der hier vorgelegten Definition enthalten, ändert nichts an den negativen Attitüden der Ideologie gegenüber, die somit auch die Ideologen (häufig) selbst haben.
 - 3) Topitsch (1959), S. 194; davon abweichend z. B. Newcomb (1950).
 - 4) In der bisher intensivsten Auseinandersetzung mit dem Ideologiekphänomen im Rahmen betriebswirtschaftlicher Ausagensysteme bezieht Kroeber-Riel weitgehend die positive Position Geigers: "Werden Antworten ... auf Fragen, die der Erklärung der Wirklichkeit dienen sollen, von besonderen Erkenntnisinteressen so gelenkt, daß sie - obwohl als sachbezogene Erklärungen konzipiert - anhand der Wirklichkeit nicht mehr bewahrheitet werden können oder die Wirklichkeit nur noch selektiv zugunsten des Erkenntnisinteresses erklären, dann bezeichnen wir (sie; A.d.V.) ... als ideologisch"; (1974), S. 31.

ihrer bezweifelbaren Allgemeingültigkeit eine günstige Voraussetzung für die Darstellung eines als Ideologie zu bezeichnenden speziellen Verhaltens-Instrumentariums der Unternehmer zur Beeinflussung gesellschaftspolitischer Wandlungsprozesse, sei es bewußt oder unbewußt angewendet. Das wird deutlich, wenn die passive Charakteristik "soziale Befangenheit" ergänzend als aktiv-zweckorientiert, etwa im Sinne der Ideologiekritik kritischer Theorie, als "Rechtfertigung bestehender sozialer Verhältnisse" oder, schärfer noch, als "Bewahrung bestehender Herrschaftsstrukturen" interpretiert wird. Unternehmer argumentieren dann ideologisch, wenn sie mit dem Ziel, das staatspolitische System zu einem ihren Interessen, z. B. Machterhaltung, adäquaten Verhalten zu veranlassen, in bewußter Absicht oder in unbew. teilbewußter Psycho-Logik¹⁾ die dargestellte Realität in irgendeiner Weise verzeichnen.

Ideologie kann auf doppelte Weise zur Erfüllung ihrer Funktion beitragen, die politischen Realisationschancen der jeweils eingeschlagenen Strategie zu erhöhen:

- (1) Durch die wirklichkeitsverzeichnende Darstellung bzw. Argumentationsform wird die Realität, z. B. durch Weglassen, Vereinfachen, Umdeuten, Rechtfertigen, so interpretiert, daß die von den Unternehmern verfolgten gesellschaftspolitischen Ziele als die einzig sinnvollen bzw. wünschenswerten Ergebnisse gesellschaftspolitischer Entwicklungen erscheinen.
- (2) Neben der Verzeichnung der dargestellten Wirklichkeit kann Ideologie auch das tatsächliche Vorgehen der Unternehmer verschleiern. Ideologie dient dann dazu, den Ideologie-Empfänger über die von den Unternehmern ein-

1) Zur Psycho-Logik allgemein vgl. Abelson und Rosenberg (1959); in Verbindung mit Ideologie Zängle (1972), S. 29 ff.

geschlagene Strategie zu täuschen, in der Vermutung, die vorgegebene Strategie werde positiver bewertet als die verheimlichte.¹⁾

Eine Ideologie kann umso eher die beabsichtigte verhaltenssteuernde Wirkung (im vorliegenden Zusammenhang also wandlungssteuernde Wirkung) erzielen, je mehr die ideologische Aussage dem Ideologie-Adressaten als "wahr" bzw. "richtig" erscheint. Faktoren, die diese Meinung zu stützen in der Lage sind, sind z. B. die tatsächliche Wirklichkeitsnähe²⁾ des ideologischen Aussagensystems und die Überzeugungs-Autorität des Ideologie-Senders beim Ideologie-Adressaten. Ideologische Argumentationen, die von dem Adressaten als eindeutig falsch identifiziert werden können, verfehlen nicht nur ihren verhaltenslenkenden Zweck, sondern schädigen zudem noch den Ideologie-Sender, da sie seine Entlarvung als "Ideologe" ermöglichen. Wirkungsvolle Ideologie enthält somit neben der Verzerrung und Verschleierung der Wirklichkeit auch "wahre" Elemente, die ihren Plausibilitätscharakter erhöhen. Insofern steht der Ideologe immer vor dem Dilemma, einerseits die Wirklichkeit so stark uminterpretieren zu müssen, daß der Ideologieempfänger zu einem eindeutigen Meinungsbild im Sinne des Ideologen kommt, andererseits aber so nahe an der Wirklichkeit zu bleiben, daß die Plausibilität der Aussagen nicht a priori abgewertet wird.

Plausibilitätsstützend ist die Anwendung suggestiver Techniken, die die Wirklichkeitsadäquanz der ideologischen Aussage vorzutäuschen in der Lage sind; insofern enthalten ideologische Aussagensysteme häufig Elemente (meist in

1) Auch die "Täuschung" braucht nicht bewußt vorgenommen zu werden, sondern kann auf die wahrnehmungsverzerrende Befangenheit der Interessenposition zurückgeführt werden.

2) Bzw. dessen, was nach allgemeinem Konsens für tatsächliche Wirklichkeit gehalten wird.

Form von Leerformeln), die überwiegend oder ausschließlich dem Zweck dienen, die Ideologie plausibel zu machen. Besonders wirksam können in den Text eingestreute Termini sein, die darauf angelegt sind, Widersprüche a priori auszuschließen, wie z. B. "unbezweifelbar", "unabwendbar", "erfahrungsgemäß". Tatsächliche Wahrheit der Aussage und plausibilitätsstützende Ideologie können einander substituieren, so daß das gehäufte Auftreten solcher plausibilitätsfördernder Termini ein Indiz für eine starke ideologische Verzerrung der Basisaussage sein kann.

Eine weitere wesentliche Einflußgröße der Wirkung ideologisch-instrumentellen Vorgehens ist das Verhältnis des Ideologieempfängers zum Ideologen. Dem Ideologie-Sender gegenüber positiv eingestellte Adressaten werden die ideologische Argumentation selbst dann noch zu akzeptieren bzw. zumindest zu tolerieren bereit sein, wenn sie den ideologischen Charakter der Aussage erahnen oder erkennen, während die ideologischen Gegner (im Fall der Unternehmer z. B. die Gewerkschaften und stärker noch linksextreme Gruppierungen) auch solche Aussagensysteme als "ideologisch" abzuqualifizieren pflegen, die eine hohe Plausibilität aufweisen. Das staatspolitische System als Adressat der Unternehmer-Ideologie ist in aller Regel keine ausschließlich objektive Schlichtungs-Instanz für divergierende gesellschaftliche Wertvorstellungen¹⁾ sondern vielmehr durch eigene gesellschaftliche Interessenlagen in seiner Einstellung den Unternehmern gegenüber prädisponiert, es besitzt also möglicherweise a-priori-Vorstellungen über Ideologiecharakter und Ideologiegehalt der unternehmerischen Interessenvertretung. Diese Tatsache kann es den Unternehmern z. B. nahelegen, das Ideologie-Instrumentarium dann besonders subtil

1) Öffentliche Hearings zu divergenten gesellschaftspolitischen Fragen sind eine vom deutschen staatspolitischen System zunehmend genutzte Möglichkeit, sich dem Ideal einer objektiven Schlichtungs-Instanz anzunähern, falls dahinter nicht die Intention steht, bereits vorentschiedene Tatbestände öffentlich-formal zu legitimieren.

und vorsichtig zu handhaben, wenn das staatspolitische System sich (auch) den ideologischen Gegnern der Unternehmer verpflichtet fühlt, da in diesem Fall die Gefahr, daß interessenorientierte Argumentation beim Ideologie-Empfänger die negative Attitüde "Ideologie" hervorruft, besonders groß ist.¹⁾

Wissenschaftliche Ideologiekritik will, der Intention nach über dem ideologischen Streit stehend, Inhalt und Wirkungsmechanismus von Ideologien offenlegen, wobei je nach wissenschaftstheoretischer Basis die ideologiekritischen Ziele unterschiedlich sind. Während im Rahmen kritischer Theorie primär die herrschaftsstabilisierende Wirkung von Ideologien interessiert²⁾, untersucht kritisch-rationale Vorgehensweise vor allem die Abweichung der ideologischen Aussage von einer jeweils näher zu definierenden und zu konkretisierenden "Wirklichkeit".³⁾ In der vorliegenden Untersuchung wird entsprechend der verwendeten Ideologie-Definition beides angestrebt, wodurch Ideologie zu einem in doppelter Hinsicht schwierig fixierbaren Phänomen wird. Ideologiekritik muß zunächst versuchen, die eigene Position zu objektivieren, sich also - möglichst - aus der spezifischen gesellschaftlichen Interessensituation des Ideologiekritikers zu lösen⁴⁾ oder, weil das nur begrenzt realisier-

1) Vgl. dazu die Ergebnisse der Ideologiekritik unternehmerischer Aussagen zur Frage der paritätischen Mitbestimmung, die eine vergleichsweise grobe Vorgehensweise bei der Anwendung der Ideologie erkennen lassen; Kap. 322.

2) Vgl. z. B. Habermas (1971), Ritsert (1972), S. 101 ff.

3) Vgl. z. B. Geiger (1968).

4) Vgl. ders., S. 180 f.

bar ist, diese gesellschaftliche Interessenlage offenzulegen.¹⁾ Zum zweiten bedarf die Prüfung des Ideologiegehaltes von Aussagesystemen eines wirklichkeitsentsprechenden Vergleichsobjektes, z. B. einer noch nicht falsifizierten Gesetzeshypothese, mit deren Hilfe Art und Intensität der Wirklichkeitsabweichung der ideologieverdächtigen Aussage testbar ist. Diese Forderung führt, konsequent zu Ende gedacht, dazu, daß der Ideologiekritiker im Besitz der Erkenntnis der Wirklichkeit sein muß. Da jedoch "Wirklichkeit" auch eine Funktion gesellschaftlichen Konsenses ist, sich somit im Zeitablauf wandeln und je nach Interessenlage des Betrachters modifiziert wahrgenommen werden kann, ist das als Wirklichkeit Erkannte immer als gesellschaftlich bedingtes Phänomen zu relativieren. Daraus folgt, daß Ideologiekritik zugleich auch immer Methodik und Ergebnis ihrer eigenen Ideologiekritik ideologiekritisch zu analysieren hat. Insofern nichtideologische Wissenschaft gerade durch Skepsis gegenüber absoluten Wahrheiten gekennzeichnet ist, ist Ideologiekritik als Ermittlung der Abweichung von Realität und Darstellung der Realität genaugenommen nicht möglich. Da sich aber, wie im folgenden ausgeführt wird, Ideologie im Randbereich der Wirklichkeit manifestiert (z. B. Argumentationsselektion, Werturteile in Form von Deskription) kann Ideologiekritik auch ohne die Verfügung über "absolute Wahrheit" durchgeführt werden.

1) Vgl. dazu die Formulierung der Interessenlage dieser Arbeit in der Einleitung, die einen gewissen Verzicht auf eine rein deskriptiv-theoretische Analyse bedeutet, von der aus allein (möglicherweise) "objektive" Ideologiekritik betrieben werden könnte. Vgl. zu diesem Problemkreis die ideologiekritischen Anmerkungen Kroeber-Riels (1974) zur Ideologie in Marketinglehrbüchern, die seiner Meinung nach darauf beruht, daß "die Autoren essentiell im marktwirtschaftlichen System verankert sind", was ihnen eine "berufsideologische Haltung" nahelegt; S. 35: die Option für dezentrale Allokationsstrukturen auf privatwirtschaftlicher Basis, wie sie in dieser Arbeit global vorgenommen wird, macht also den Ideologiekritiker notwendigerweise zum "Ideologen".

Die Identifikation der Ideologie wird im Fall der unternehmerischen Interessenartikulation gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel durch zwei Tatbestände zusätzlich erschwert

- (1) Unternehmer bemühen sich aus Image- und Erfolgsgründen gegenüber dem Ideologie-Adressaten glaubwürdig zu bleiben, weshalb sie keine Argumentationssysteme vortragen, deren Falschheit unmittelbar evident wäre.¹⁾
- (2) Unternehmerische Strategien gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel beziehen sich auf zukünftige, somit erwartete oder befürchtete Konsequenzen von noch nicht realisierten sozialen Wandlungsprozessen. Die Prognose derartiger Auswirkungen ist grundsätzlich mit Ungewißheit behaftet. Die Vermutung, ein Ereignis werde zum Zeitpunkt $t + 1$ eintreten, ist - zumindest, wenn es sich um soziale Prozesse handelt - zum Zeitpunkt t nicht falsifizierbar.²⁾ Die Prognosen können allenfalls als wahrscheinlich/unwahrscheinlich bzw. plausibel/unplausibel beurteilt werden. Falls jedoch das abgegebene Votum dem Ideologiekritisierten ungelegen kommt, wird er dem Ideologiekritiker widersprechen, häufig mit dem Vorwurf, der Ideologiekritiker habe sich "ideologischen Vorgehens" schuldig gemacht.³⁾

-
- 1) Eine solche eindeutig falsche Aussage wäre das Statement "Die Montan-Mitbestimmung hat die Montan-Unternehmungen ruiniert". Im empirisch-ideologiekritischen Teil dieser Arbeit (Kap. 322) wird aufgezeigt, daß die Unternehmer nicht derartig evident ideologisch argumentieren sondern ihr ideologisches Vorgehen zu verschleiern versuchen.
 - 2) Vgl. zu diesem Problemkreis Albert (1973), S. 80 ff., Albert (1968), S. 126 ff., der zwar richtige Prognosen auch sozialer Entwicklungen grundsätzlich für möglich hält, allerdings unter solchen starken Restriktionen, daß sie für die hier untersuchten Tatbestände nicht relevant sind.
 - 3) Vgl. z. B. die Kritik Roemers an der Unternehmer-Kritik von Langhein, der den Unternehmern vorwirft, in der Umweltpolitik manipulativ und verschleiern zu argumentieren; Roemer (1972), S. 28.

Daraus folgt, daß Ideologiekritik im vorliegenden Fall sich weitgehend auf die Formulierung und ggf. die Erhärtung des Ideologie-Verdachtes, gestützt auf bestimmte Indizien, beschränken muß. Indizien für das Vorliegen von Ideologie können z. B. sein:

- die Darstellung möglicherweise eintretender Ereignisse als sicher eintretende Ereignisse;
- die Abgabe von Werturteilen in Form von Sachurteilen;¹⁾
- das Verschweigen von allgemein anerkannten bzw. zumindest diskutierten Argumenten, die gegen die vorgetragene Interessensicht sprechen;
- Inkonsistenzen im argumentativen Vorgehen, die nicht auf logischen Fehlschlüssen sondern z. B. auf Differenzen zwischen bekundeten Absichten und dem tatsächlichen Vorgehen beruhen.

Diese Indizien weisen darauf hin, daß es sehr unterschiedliche Formen von Ideologien gibt. Im Rahmen der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Ideologiephänomen werden zwar regelmäßig Beispiele ideologischer Argumentation als Verdeutlichung der theoretischen Aussagen angeführt, es wird jedoch auf den Versuch verzichtet, ein Klassifikationsschema zu entwerfen, in das aufgefundene Ideologien eingeordnet werden können²⁾, ggf. deshalb, weil eine derartige Klassifikation entweder als unnötig oder - z. B. wegen mangelnder Abgrenzbarkeit einzelner Ideologieformen - als nicht realisierbar angesehen wird. Ein derartiges Ideologieklassifikationsschema hätte, wenn es den an derartige

1) Das eigentliche Ideologie-Kriterium Geigers; vgl. Geiger (1968).

2) Eine eher aphoristische Aufzählung unterschiedlicher Inhalte ideologischer Aussagensysteme bringt Hondrich (1963). Seine als Vorstufe zu einer Ideologieklassifikation ansehbare Darstellung hat für die im folgenden diskutierte Klassifikation Anregungen gegeben.

Schemata zu stellenden logischen und funktionalen Erfordernissen gerecht würde, den Vorteil, den tendenziell unpräzisen Ideologiebegriff zu operationalisieren. Der Zwang zur Operationalisierung besteht dann, wenn wie in der vorliegenden Arbeit versucht wird, konkrete Kommunikationsversuche einer exakten empirischen Untersuchung zu unterziehen, mit dem Ziel, Art und Intensität des ideologischen Vorgehens der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel in seinen einzelnen Ausprägungen, also nicht nur global, sichtbar zu machen.¹⁾ Dieser Anspruch führte zur Entwicklung des im folgenden besprochenen Ideologieklassifikationsschemas, das im Rahmen der empirisch-inhaltsanalytischen Untersuchung dieser Arbeit verwendet und dort auch auf seine Tauglichkeit getestet wird:

(1) Verfälschungsideologie

- (11) Verzerrungsideologie
- (12) Verheimlichungsideologie
- (13) Rechtfertigungsideologie
- (14) Unterstellungsideologie
- (15) Leerformelideologie

(2) Absolutheitsideologie

- (21) Letzte-Werte-Ideologie
- (22) Zusammenhangsideologie
(auch: Orientierungsideologie)
- (23) Prophetie-Ideologie
(auch: Popanz-Ideologie)

Dieses Ideologieschema soll grundsätzlich geeignet sein, verschiedene Arten ideologischer Argumentation in jedweden sozialen und politischen Prozessen sichtbar zu machen. Insofern ist es auch keine Aneinanderreihung zufällig in der ideologiekritischen Literatur bzw. in der Untersuchung unternehmerischer Texte, vorgefundener Ideologieformen. Viel-

1) Vgl. Kap. 314, 32 und 34.

mehr kennzeichnet es, freilich ohne absoluten Anspruch auf Vollständigkeit, die Möglichkeiten des Ideologieinstrumentariums und die sich aus der kombinatorischen Handhabung des Instrumentariums ergebenden Vorteile für den Ideologen. Durch gebündelte Anwendung der hier aufgeführten Einzelideologien kann der Interessenvertreter seine politischen Ziele so artikulieren, daß es dem politischen System, solange es die Ideologie nicht durchschaut, schwerfällt, die Intentionen des Ideologen zu übergehen bzw. zumindest diese Mißachtung zu rechtfertigen.¹⁾ Wenn die Wirklichkeit durch Selektion und Verzerrung so umgedeutet wird, daß sie den Interessen des Ideologen entspricht (Verzerrungs- und Verheimlichungsideologie), wenn zudem die eigenen Absichten in gutem, die des ideologischen Gegners in schlechtem Licht erscheinen (Rechtfertigungs- und Unterstellungs-ideologie), der Empfänger der Kommunikation das Wertsystem des Ideologen akzeptiert (Letzte-Werte- und Zusammenhangsideologie) und seine warnenden Prognosen über die Konsequenzen geplanter Maßnahmen für richtig hält (Prophetieideologie), dann ist damit ein in sich geschlossenes Argumentationsgebäude errichtet, das die Realisierung der Vorstellungen des Ideologen als nötig erscheinen läßt.

Verfälschungs-ideologie liegt dann vor, wenn ein Tatbestand so dargestellt wird, wie er in Wirklichkeit nicht ist, bzw. wenn er nicht so dargestellt wird, wie er in Wirklichkeit ist. Mit Hilfe der Absolutheitsideologie wird ein (angebliches) Faktum der Form nach deskriptiv, der Intention nach jedoch meist wertend so beschrieben, als gäbe es nur diese eine Möglichkeit der Erklärung, Beurteilung und Prognose. Die vom Ideologen angestrebte Verhaltensstrukturierung des Ideologie-Empfängers erfolgt mittels der Kombination von Wirklichkeitsverzerrung und Verhaltenslenkung, an der in

1) Hondrich spricht in diesem Zusammenhang von "Dramaturgie der Ideologien", Hondrich (1963), S. 127.

der Regel mehrere oder alle der oben angeführten Ideologien beteiligt sind. Aus diesem Zusammenwirken der Einzelideologien folgt, daß der Trennschärfe jeder inhaltlichen Ideologie-Klassifikation Grenzen gesetzt sind, da ideologische Argumentationssysteme mehrere Einzelideologien enthalten, die erst in ihrer Kombination wirksam werden.

Die am unmittelbarsten und bei entsprechender Wissensbasis des Ideologiekritikers auch am einfachsten zu identifizierende Ideologieform ist die Verzerrungsideologie. Sie liegt vor, wenn eine (empirisch feststellbare) Abweichung zwischen der Aussage über einen Tatbestand und dem Tatbestand selbst vorliegt. So ist z. B. die Aussage "Im Regierungsentwurf (von SPD und FDP, A.d.V.) haben die Gewerkschaften ihre Ziele voll durchgesetzt"¹⁾, die suggerieren soll, daß die Gewerkschaften dem staatspolitischen System ihre Vorstellungen aufzwingen können, ideologisch. Tatsächlich haben die Gewerkschaften wesentliche Teile des KoalitionSENTWURFS (z. B. Letztentscheidungsrecht der Hauptversammlung, Gruppenvertretung der Leitenden Angestellten) nicht akzeptiert. Verzerrend ist z. B. auch die Verwendung von Vergleichen zur Stützung der Argumentation, wenn das Vergleichsobjekt kein homomorphes Abbild des verglichenen Tatbestandes ist.²⁾

Verzerrungsideologie wird meistens durch Verheimlichungs-ideologie gestützt. Verheimlichungsideologie liegt dann

- 1) Schleyer (1974 b), S. 3; die erläuternden Beispiele zu den einzelnen Ideologieformen sind überwiegend unternehmerischen Statements zur geplanten Einführung der paritätischen Mitbestimmung entnommen; aus Stellungnahmen zur Produktivvermögens-Beteiligung und zum Umweltschutz lassen sich unschwer ebenfalls Beispiele für die Einzelideologien finden, vgl. Kap. 32 - 34.
- 2) Die (angebliche) Patt-Situation im Aufsichtsrat wurde von den Unternehmern häufig mit dem Patt im Parlament verglichen, ohne daß darauf hingewiesen wurde, daß parlamentarische Entscheidungsprozesse anders verlaufen als unternehmerische.

vor, wenn wesentliche Aspekte des dargestellten Sachverhalts verschwiegen werden. Der Ideologie-Adressat wird dann den Sachverhalt anders beurteilen, also im Sinne des Ideologie-Senders, als er es getan hätte, wenn ihm alle zur Sache gehörenden Informationen übermittelt worden wären. Verheimlicht werden können z. B. Argumente, die gegen die vom Ideologie-Sender vertretene Meinung sprechen, oder Tatbestände, die die vorgetragenen Argumente relativieren. Ein Beispiel für den ersten Fall ist das ausschließliche Aufzählen von Gründen gegen die paritätische Mitbestimmung¹⁾, während beobachtete oder denkbare positive Auswirkungen (z. B. Sicherung des Arbeitsfriedens, motivationale Wirkungen)²⁾ nicht erwähnt werden. Das Verheimlichen von argumentationsrelativierenden Tatbeständen ist z. B. gegeben, wenn die Unternehmer behaupten, paritätische Mitbestimmung werde die für Entscheidungen benötigte Zeit verlängern, was durch empirische Untersuchungen erhärtet wurde³⁾, aber durch den Hinweis auf den Tatbestand, daß Aufsichtsratsentscheidungen in der Regel nicht unter Zeitdruck getroffen werden müssen, erheblich in seiner negativen Bedeutung reduziert würde.⁴⁾

Rechtfertigungsideologie dient dazu, die Beurteilung des Ideologie-Senders durch den Ideologie-Adressaten im Sinne des Ideologie-Senders zu beeinflussen. Realitätsverschleierndes Vorgehen liegt vor, wenn und/oder

-
- 1) Vgl. Sohl (1974 a, 1974 b), Schleyer (1974 a), Schleyer in Bundestag (1974 a).
 - 2) Vgl. z. B. die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen von Voigt (1962) und der Mitbestimmungskommission (1970).
 - 3) Vgl. Mitbestimmungskommission (1970).
 - 4) Ähnliches gilt z. B. für die Aussage "Der Entwurf zum Mitbestimmungsgesetz ist in der Öffentlichkeit auf starke Kritik gestoßen", da verschwiegen wird, welche gesellschaftlichen Gruppen aus welchen Motiven (z. B. weil ihre Vorstellungen nicht genug berücksichtigt wurden) Kritik geübt haben.

- der Ideologe ein Verhalten vortäuscht, das nicht seinem tatsächlichen Vorgehen entspricht;¹⁾
- der Ideologe andere als die wahren Gründe zur Erklärung und Rechtfertigung seines Verhaltens²⁾ anführt bzw. vorgibt;
- der Ideologe sein Partikularinteresse als allgemeines und damit übergeordnetes Interesse ausgibt.³⁾

Rechtfertigungs-Ideologie dient vermutlich häufiger als andere Ideologieformen der Rationalisierung des Handelns⁴⁾, damit z. B. dem Abbau denkbarer kognitiver Dissonanzen, die sich aus allzu einseitiger Interessenwahrnehmung ergeben könnten; insofern kann Rechtfertigungs-Ideologie der Tendenz nach den mehr unbewußten Ideologieartikulationen zugeordnet werden.

Die Korrespondenzideologie zur Rechtfertigungsideologie ist die Unterstellungsideologie. Unterstellungsideologie liegt dann vor, wenn die Verhaltensweisen, Absichten usw. des ideologischen Gegners in ungerechtfertigter, z. B.

-
- 1) "Eine Mitbestimmung, die die Funktionsfähigkeit einer Unternehmensführung gewährleistet, wird von mir voll bejaht." (Sohl, 1974 a, S. 7); vgl. die genaue Analyse dieses Satzes Kap. 31.
 - 2) Meistens werden Gründe verschwiegen, von denen der Ideologe vermutet, daß sie vom Ideologie-Empfänger negativ beurteilt werden. So enthält die unternehmerische Widerstands-Argumentation gegenüber der Forderung nach paritätischer Mitbestimmung keinen Hinweis auf den Machtverlust, obwohl diese Konsequenz die Unternehmer vermutlich am stärksten treffen würde.
 - 3) "Wenn nun ... ein Mitbestimmungsgesetz verabschiedet werden soll, das die Funktionsfähigkeit unserer Wirtschaft gefährdet ... so ist das eine Lebensfrage, die nicht nur Eigentümer und Unternehmer, sondern auch Arbeitnehmer und unsere gesamte Öffentlichkeit (Hervorhebung durch den Verfasser) angeht." (Sohl, 1974 a, S. 15); Hondrich sieht in dieser Rechtfertigungsform ein "wesentliches Strukturelement der Verbandsideologien" (1963, S. 133).
 - 4) Vgl. Lane (1962).

diffamierender, überspitzter, sachlich unrichtiger Form dargestellt werden.¹⁾ Solange diese Bedingungen nicht erfüllt sind, ist die in politischen Prozessen übliche Kritik am ideologischen Gegenspieler keine Ideologie. Da Vorgehen und Intentionen der ideologischen Gegner der Unternehmer ähnlich schwierig zu ermitteln sind wie die der Unternehmer selbst, ist die Trennlinie zwischen Unterstellungsideologie und nichtideologischer Kritik sehr schwer zu ziehen.

Verschleiernde Wirkung hat das Handhaben von Leerformeln im Rahmen von ideologischen Argumentationen. Leerformeln sind Termini, die weitgehend begriffs- und inhaltsleere sprachliche Hülsen von häufig hohem Abstraktionsgrad darstellen, mit denen also ganz unterschiedliche Vorstellungen verbunden werden können.²⁾ Die Wirkung von Leerformeln als Verschleierungsinstrumentarium beruht darauf, daß einerseits der Ideologie-Sender durch die Anwendung der Leerformel zu keiner konkreten Meinung und zu keinem konkreten Handeln verpflichtet wird, da von seiner Seite aus eine nachträgliche (Um-)Interpretation problemlos möglich ist. Andererseits kann der Ideologieempfänger durch geschickte Manipulation mittels Leerformeln dazu gebracht werden, aufgrund der Leerformel den Absichten des Ideologen entsprechende Einstellungen und Verhaltensweisen zu realisieren. Hinweise auf das Vorliegen von Leerformeln in unternehmerischen Verlautbarungen sind dann vorhanden, wenn

-
- 1) Erheblicher Verdacht für das Vorliegen von Unterstellungsideologie besteht z. B. bei dem Statement: "Für maßgebliche Vertreter des DGB ist nun einmal die Mitbestimmung nur eine Durchgangsstation zur Sozialisierung oder zum jugoslawischen Modell" (Sohl, 1974 b, S. 11).
 - 2) Vgl. Topitsch (1960), S. 233 ff.; Kroeber-Riel (1969), S. 59 ff.; Chase (1955) nennt die Begriffe "freies Unternehmertum", "Kapitalismus", "Sozialismus" als typische Leerformeln, die allerdings in der hier verwendeten Terminologie tendenziell der Letzten-Werte-Ideologie zuzuordnen sind.

vieldeutige Begriffe ohne irgendeine Präzisierung schlagwortartig in den Text eingestreut werden. Termini und Aussagen wie "Wille zur Partnerschaft"¹⁾ "Aufrechterhaltung der Ordnung"²⁾, "volle Respektierung der Belange der Allgemeinheit"³⁾ sind solange Leerformeln, als nicht konkret dargelegt wird, was darunter zu verstehen ist. Ebenfalls Leerformeln sind Adverbien, die den Eindruck einer bestimmten Verhaltensintensität erwecken, aber operationaler Messung unzugänglich sind wie z. B. "erheblich", "nachhaltig", "unabdingbar", "optimal", "konstruktiv"⁴⁾.

Die zweite große Gruppe von Ideologeelementen wird hier unter dem Oberbegriff der "Absolutheits-Ideologie" zusammengefaßt. Absolutheits-Ideologien sind so angelegt, daß sie Widerspruch nur noch um den Preis des Vorwurfs entweder der Uneinsichtigkeit oder der Bössartigkeit zulassen. Da allerdings soziale Phänomene in aller Regel aus unterschiedlicher Interessensicht unterschiedlich beurteilt werden können, sind Absolutheits-Ideologien in besonderem Maße der Kritik des ideologischen Gegners ausgesetzt und schon von daher einfacher zu identifizieren als Verfälschungs-Ideologien, deren Auffinden die konkrete Kenntnis objektiver Tatbestände voraussetzt. Absolutheits-Ideologien sind häufig aber keineswegs immer daran zu erkennen, daß Werturteile als Tatsachenurteile abgegeben werden.⁵⁾ Die Zuordnung eines Wertes zu einer Sache, von der dann behauptet wird, dieser Wert sei Teil der Sache selbst (Tatsachenurteil), obwohl er in Wirklichkeit die subjektive Empfindung bzw. das subjektive Interesse des Beurteilenden von dieser Sache

1) Sohl (1974 b), S. 5.

2) Ders., S. 3.

3) BDI-Statement zum Umweltschutz (BDI, 1975, S. 93).

4) Alle Termini aus dem Kapitel "Umweltschutz" in BDI (1975), S. 91 - 94.

5) Geiger (1956), S. 182.

wiedergibt (Werturteil)¹⁾, kennzeichnet im besonderen Maße die Verhaltensintention der Ideologie: der Ideologie-Empfänger soll die Wertung als unabänderliche Eigenschaft des Ideologieobjektes akzeptieren und sein Verhalten an der interessengefärbten Wertung des Ideologen ausrichten.

Eine typische Form dafür ist die Letzte-Werte-Ideologie. Im Rahmen dieser Ideologieform wird der dargestellte gesellschaftliche Tatbestand nicht in seiner gesellschaftlich-historischen Bedingtheit relativiert, sondern einer absoluten, ewigen und somit nicht mehr hinterfragbaren Wertung unterzogen; das Seiende wird zum Sein-Sollenden (also zum absolut Guten) oder zum Nicht-Sein-Sollenden (also zum absolut Schlechten). Diese Darstellung impliziert, daß das Sein-Sollende (und sei es auch eine Leerformel!) nicht mehr modifizierbar und das Nicht-Sein-Sollende auch nicht in Teilelementen als diskussionswürdig erscheint. Die Letzte-Werte-Ideologie tritt z. B. im Zusammenhang mit der unternehmerischen Reaktion gegenüber der Forderung nach paritätischer Mitbestimmung dann zu Tage, wenn (angeblich) Auswirkungen der Parität auf "Marktwirtschaft"²⁾, "Freiheit"³⁾, "Demokratie"⁴⁾ usw. einerseits und auf "Syndikalismus"⁵⁾ oder "Sozialismus"⁶⁾ andererseits beschrieben werden. Diese Bezeichnungen stehen für Letzte-Werte, die es zu erhalten, bzw. Letzte-Unwerte, die es zu verhindern gilt. Termini wie "Demokratie" usw. können zugleich Letzte-Werte wie auch Leerformeln bzw. als Letzte-Werte Leerformeln sein. Jedoch

1) Vgl. dazu die Überlegungen von Geiger (1956), S. 182 ff.

2) Sohl (1974 a), S. 15.

3) Schleyer in Bundestag (1974a), S. 3 f.

4) BDA (1974), S. 21.

5) Sohl (1974 a), S. 12.

6) Ders., S. 13.

überwiegt in den angeführten Beispielen die Wert-Charakteristik¹⁾, da die Intention des Ideologen dahin geht, beim Ideologie-Empfänger absolute Wertvorstellungen hervorzurufen.

Ähnlich weltanschaulich-dogmatisch ausgerichtet wie die Letzte-Werte-Ideologie ist die Orientierungs- bzw. Zusammenhangs-Ideologie. Orientierungs-Ideologie liegt vor, wenn bestimmte Zusammenhänge (z. B. "Freiheit und Eigentum"²⁾, "Eigentum und Verfügungsmacht"³⁾, "Parität ist unvereinbar mit den Grundprinzipien der Marktwirtschaft"⁴⁾) bzw. bestimmte Mittel-Zweck-Relationen (z. B. "Mehrheit der Anteilseigner im Aufsichtsrat ... ist unabdingbare Voraussetzung ... für eine Verbesserung der Lebensbedingungen der Arbeitnehmer"⁵⁾) als wahr und unabänderlich dargestellt werden.

Eine sehr suggestive und insofern ohne Aufklärung durch Ideologiekritik auch wirksame Form der Absolutheits-Ideologie ist die Prophetie-Ideologie. Sie unterstellt eindeutige und bei Vorliegen jedweder Rahmenbedingung gültige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, wobei die vom Ideologen angestrebte Entwicklung angeblich zum (absolut) guten Ergebnis bzw. Endzustand führt, während die vom Ideologen be-

1) Diese Doppelfunktion erschwert die Zuordnung im Rahmen der Inhaltsanalyse (vgl. Kap. 32 und 34).

2) Vgl. Formulierungen wie: "Wir wissen, daß zwischen Freiheit und Eigentum ein unlösbarer Zusammenhang besteht" (BDA, 1960, S. 7).

3) Vgl. Formulierungen wie: "Da Eigentum wesensmäßig Verfügungsrecht bedeutet, würde also (durch die Mitbestimmung, A.d.V.) eine Enteignung stattfinden" (BDA, 1953, S. 5).

4) Kley (1974), S. 36.

5) Ebd.

kämpfte Entwicklung die Ursache für den (absolut) schlechten Endzustand darstellt.¹⁾ Da Prophetie-Ideologie insbesondere den angeblich zwangsläufigen Weg zum absolut abzulehnenden Ende im Sinne abschreckender Wirkung aufzeigt, kann sie, in Anlehnung an Hondrich, auch als Popanz-Ideologie²⁾ bezeichnet werden, wobei vor allem der ideologische Gegner und seine Absichten als Popanz fungieren. Die für die Absolutheitsideologie typischen verbalen Übertreibungen sind im Rahmen der Popanz-Ideologie besonders häufig und intensiv. So ist zu beobachten, daß in der unternehmerischen Terminologie der bei Einführung der Parität grundsätzlich nicht bestreitbare Machtzuwachs der Gewerkschaften zur "Usurpation des bonum commune"³⁾ bzw. zur "alles erdrückenden gewerkschaftlichen Übermacht"⁴⁾ wird. Die prophezeiten Auswirkungen der Parität werden global z. B. als "systemsprengend"⁵⁾ und "ruinös"⁶⁾ bezeichnet.

1) Als Beispiel "Jedenfalls wäre ... (durch die Realisierung der Parität, A.d.V.) das ausgewogene System von Macht und Kontrolle in unserer Gesellschaft zerstört und ... damit die Voraussetzung für die Stabilität unserer politischen Ordnung"; Sohl (1974 a), S. 11 f.

2) Hondrich (1963), S. 128.

3) Rodenstock (1974), S. 2.

4) PDA Nr. 9/1974.

5) Ebd.

6) Ebd.

232 Instrumentelle Möglichkeiten systeminterner Aktion und Re-Aktion gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel

Zur organisationsinternen Aktion bzw. Re-Aktion gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel bieten sich grundsätzlich drei globale Alternativen an:

- (1) Die Unternehmer halten die vorhandenen Organisationsgegebenheiten aufrecht, entweder durch explizite Weigerung oder durch faktischen Verzicht einer Anpassung organisationaler Parameter an die sich wandelnde Umwelt.
- (2) Die Unternehmer modifizieren organisationale Gegebenheiten, wobei sie entweder die Adaption des externen Wandels oder aber den Aufbau von Systemstrukturen, die eine Abwehr gesellschaftlicher Forderungen ermöglichen, anstreben.
- (3) Die Unternehmer ziehen sich aus der Unternehmung zurück, weil sie keine Möglichkeit sehen, angesichts der drohenden oder erfolgten Veränderungen ihre persönlichen Ziele weiterhin in der Unternehmung realisieren zu können.

Im folgenden wird untersucht, wie diese drei Möglichkeiten im Rahmen der Strategie Antizipation, Anpassung und Widerstand angewendet werden können.

2321 Systemwandel bei Antizipations- und Anpassungsstrategien

Innerorganisationale Antizipations- bzw. Anpassungsstrategie impliziert die Notwendigkeit, Veränderungen innerhalb der Organisation vorzunehmen, wobei Art und Ausmaß dieser Wandlungen vom gesellschaftspolitischen Wandlungsprozeß und vom Strategiekonzept abhängen.

Antizipative Modifikationen des Systems Unternehmung sind tendenziell schwieriger durchzuführen und mit größeren Risiken behaftet als Anpassungsmodifikationen, da Vorbilder für den Systemwandel in geringerem Maße vorhanden sind und eher soziale Widerstände sowohl innerhalb als auch außerhalb der Unternehmung auftreten. Der Tatbestand unterschiedlicher Auswirkungen verschiedener Wandlungsprozesse auf die Systemstruktur der Unternehmung macht deutlich, daß geplante Systemmodifikationen je nach Wandlungsprozeß verschiedene Strukturierungsmöglichkeiten enthalten und Strukturierungsprobleme aufwerfen. Antizipation von bzw. Anpassung an Entwicklungen der Demokratisierungskapazitäten erfordern wegen der damit verbundenen Veränderungen der Machtverteilung Techniken der Kreierung unternehmensstabilisierender Machtgleichgewichte, während Antizipation von bzw. Anpassung an Entwicklungen ökologischer Kapazitäten wegen ihrer produktions- und markttechnologischen Auswirkungen Wandlungen unternehmerischer Produktionsstrukturen, ggf. auch Modifikationen von Zielprioritäten (bestimmte Umweltqualitäten als strenge Nebenbedingungen) nötig machen.

Die in der betriebswirtschaftlichen Diskussion innerorganisatorischer Veränderungen genannten Instrumente der Konzeption des "geplanten Wandels"¹⁾ eignen sich nur partiell zur Anwendung bei Systemveränderungen, die durch gesellschaftspolitische Wandlungsprozesse induziert werden, da der zentrale Problemkreis der "planned-change"-Konzeption, nämlich die Überwindung der sich "naturgemäß" der Wandlungsintention entgegenstellenden Anpassungswiderstände, für den Fragenkomplex der Aktion bzw. Re-Aktion auf den unternehmungsexternen gesellschaftlichen Wandel nicht im Vordergrund

1) Vgl. dazu im deutschen Sprachraum vor allem Dienstbach (1972), Kirsch (1973), sowie die umfangreichen Hinweise auf die angelsächsische Basisliteratur in beiden Werken.

steht. Die Prämisse der Überlegungen zum Wandel organisationaler Strukturen, daß nämlich die Realisation von innerorganisationalen Wandlungen deshalb so schwierig sei, weil mit größeren Änderungen innerhalb einer Organisation stets Widerstände und Konflikte verbunden sind, die die Durchsetzung des Wandels erheblich erschweren, trifft auf die Antizipation der bzw. die Anpassung an die in dieser Arbeit diskutierten gesellschaftspolitischen Wandlungsprozesse in der Unternehmung kaum zu. Veränderungen, die darauf hinzielen, die Partizipation der Nicht-Unternehmer an der Entscheidungsfindung und/oder am Produktivkapital einzuführen bzw. zu verstärken, bringt den Nicht-Unternehmern tendenziell eher Vorteile als Nachteile. Deshalb ist nicht zu erwarten, daß die Nicht-Unternehmer dem Versuch, solche Modifikationen zu installieren, Widerstände entgegenbringen, es sei denn, sie würden das Ausmaß ihrer eigenen Mitwirkung am Wandlungsprozeß als zu niedrig oder das Ausmaß der geplanten Wandlungen als zu wenig weitgehend einschätzen.¹⁾ Widerstände sind allerdings auch dann zu erwarten, wenn die organisationalen Veränderungen für die begünstigten Nicht-Unternehmer zu komplex und somit unverständlich sind, sowie wenn sich bei ihnen die Attitüde bildet, die von den Unternehmern eingeführten Maßnahmen dienen vor allem deren eigenem Vorteil, z. B. der verstärkten "Ausbeutung" oder der Stabilisierung der unternehmerischen Stellung, nicht jedoch den Interessen der Nicht-Unternehmer.

Der entscheidende Widerstand gegen die Realisierung des Wandels ist im Fall der hier besprochenen gesellschaftspolitischen Wandlungsanstöße nicht in der zu verändernden Organisation sondern in der Person bzw. in der Gruppe der

1) Die Möglichkeit, daß sich die Nicht-Unternehmer gegen die Übernahme von unternehmerischer Macht wehren, weil sie die mit der Macht verbundene Belastung und Verantwortung scheuen, mag für einzelne Nicht-Unternehmer, kaum jedoch für die Koalition der Nicht-Unternehmer insgesamt zutreffen.

Unternehmer selbst zu suchen, auch und gerade dann, wenn der Unternehmer gegenüber diesen Wandlungen antizipatives oder anpassendes Verhalten erwägt. Dieses scheinbare Paradoxon löst sich auf, wenn man in die Betrachtung den Tatbestand einbezieht, daß die Einführung der Mitbestimmung und/oder der Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen aus der Sicht des Unternehmers kurzfristig eine Schmälerung der eigenen Machtbasis innerhalb des Systems bedeutet: der Unternehmer betreibt also bei Antizipation oder Anpassung gegenüber gesellschaftlichen Forderungen nach Mitbestimmung und nach Arbeitnehmer-Vermögensbeteiligung bewußt und geplant seine partielle Entmachtung oder Enteignung. Ähnlich "nachteilig" für die unmittelbaren Unternehmer-Interessen, wenn auch in der Regel weniger kraß, wirkt sich eine Prioritätenverschiebung des Unternehmers hin zur Berücksichtigung ökologischer Zielsetzungen auf Kosten ökonomischer Vorteile aus.

Der Verzicht auf die Wahrnehmung von Vorteilen impliziert, wie er auch immer motiviert sein mag, tendenziell einen intraindividuellen Konflikt¹⁾ in der Person des Unternehmers und/oder interindividuelle Konflikte²⁾ innerhalb der Unternehmergruppe im politischen System der Unternehmung.

Das natürliche Widerstreben dagegen, eigene Vorteile "freiwillig" aufzugeben, was bei innerorganisationaler Antizipation notwendigerweise, bei Anpassung unter Umständen gegeben ist, wenn Beteiligungs-, Umverteilungs- oder ökologische Kapazitäten entwickelt werden sollen, kann nur dadurch überwunden werden, daß

- (1) der Unternehmer meta-ökonomische Wertvorstellungen besitzt und einsetzt, die zum Verzicht auf ökonomische

1) Vgl. Kirsch (1970), S. 96 ff.

2) Vgl. Esser (1972) und die dort angegebene Literatur.

- oder para-ökonomische (z. B. Macht) Vorteile anregen¹⁾;
- (2) der Unternehmer vermutet, daß gerade durch den Verzicht auf bestimmte Vorteile andere Vorteile entstehen, die den Verzicht zu kompensieren oder zu überkompensieren in der Lage sind²⁾: in diesem Fall tritt dann an die Stelle der Entmachtung eine Machtsicherung;
- (3) der Unternehmer erkennt, daß die gesellschaftliche Situation den Verzicht auf eigene Vorteile unumgänglich macht; eine Situation, die z. B. nach der gesetzlichen Fixierung des Wandlungsgegenstandes gegeben ist, in der auch zuvor Widerstand leistende Unternehmer in der Regel zur Anpassungsstrategie überwechseln, um staatlichen bzw. gesellschaftlichen Sanktionen zu entgehen.

Organisationale Antizipation bzw. Anpassung kann zu inter-individuellen Konflikten mit antizipations- bzw. anpassungswilligen Unternehmern im Kernsystem der Unternehmung führen. Die z. B. mit der Realisierung von Mitbestimmung und/oder Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen verbundene Macht- bzw. Eigentumsbeschränkung, mit der sich der innovations- oder anpassungswillige Unternehmer abgefunden hat, kann Ausgangspunkt des Widerstandes der nicht adaptionsgeneigten Unternehmer im politischen System der Unternehmung sein³⁾: damit sind objektive Voraussetzungen für Entstehen und Ablauf einer Konfliktepisode gegeben.⁴⁾ Vom Ergebnis

-
- 1) Als Motiv für die Einführung von Beteiligungsmodellen werden mitunter ethische Gründe genannt, vgl. Schneider (1973), S. 10.
- 2) Ein weiteres bei der Einführung von Beteiligungsmodellen genanntes Motiv ist die Vermutung, die Miteigentümerschaft erhöhe die Arbeitsmotivation; vgl. auch die Ausnützung des Public-Relations-Potentials von Umweltaktivitäten.
- 3) Zur Konflikträchtigkeit von Modifikationen der Machtverteilung vgl. Esser (1972), S. 93.
- 4) Vgl. zur Konfliktepisode Pondy (1967), S. 300 ff.

des ausgetragenen Konfliktes hängt es ab, ob die Gruppe der Unternehmer insgesamt und damit das unternehmungspolitische System die von den Antizipations- oder Anpassungspromotoren innerhalb der Unternehmergruppe angestrebte Antizipations- bzw. Anpassungsstrategie realisiert oder nicht. In diesem Fall greift auch die Konzeption des "geplanten Wandels sozialer Systeme": der innovative Unternehmer wird zum "change agent", der mit dem weitgesteckten Instrumentarium von Manipulation und Überzeugung die Anpassungswiderstände des unternehmerischen "client system" zu überwinden versucht.

Abgesehen von diesem Fall innerorganisationaler Anpassungswiderstände ist die Realisierung von antizipativen bzw. anpassenden Systemmodifikationen gegenüber gesellschaftspolitischen Wandlungsprozessen aber weder aus der Sicht des Unternehmers noch aus wissenschaftlichem Blickwinkel eine "theory of change"¹⁾ ("wie vollzieht sich der Wandel des Systems?") noch eine "theory of changing"²⁾ ("wie ist das System veränderbar?"), sondern primär eine Frage nach dem aus der Sicht des Unternehmers (noch) akzeptablen Systemzustand während und nach Beendigung des Wandlungsprozesses sowie insbesondere eine Frage der vom Unternehmer (noch) als befriedigend betrachteten eigenen Stellung in dem modifizierten System. Eine Umverteilung der Macht- bzw. Eigentumsressourcen innerhalb der Unternehmung bzw. eine Einbeziehung ökologischer Aspekte in unternehmerische Zielsysteme können solch tiefgreifende Systemmodifikationen darstellen, daß die vom Unternehmer kalkulierte Inkaufnahme von Nachteilen durch die dann tatsächlich eintretenden Nachteile weit übertroffen wird³⁾, bzw. daß durch die Systemmo-

1) So z. B. Leavitt (1965), S. 1144 ff.

2) So z. B. Benne et al (1973), S. 31 f.

3) Wenn z. B. die Gewährung von Mitbestimmungsrechten langfristig eine Entmachtung des Unternehmers einleitet.

difikation das Überleben des Systems selbst bedroht ist.¹⁾ Antizipatives, in geringerem Maße auch anpassendes innerorganisatorisches Verhalten des Unternehmers bezüglich der hier besprochenen gesellschaftspolitischen Wandlungsprozesse erfordert also, will man vom Unternehmer solches Verhalten erwarten, ein hohes Maß an Prognosefähigkeit, insbesondere das Wissen um praktikable und den Interessen des Unternehmers zumindest tendenziell gerechtfertigende Systemstrukturen.

2322 Instrumentarium der Widerstands-Strategie

Falls externe oder in der Person des Unternehmers selbst liegende Anreize zur antizipativen oder anpassenden Modifikation der Unternehmungsstruktur nicht in ausreichendem Maße gegeben sind, liegt die Vermutung nahe, daß der Unternehmer intern eine wandlungsfeindliche Position bevorzugt, also auf dem vorhandenen Systemzustand beharrt und ihn verteidigt. Das Instrumentarium besteht dann entweder

- (1) in der Herstellung von Systemstrukturen, die sich dazu eignen, die Unternehmung gegen den gesellschaftspolitischen Wandel abzuschirmen, also in Formen aktiven Widerstandes;
- (2) in der Anpassungsweigerung in Form der Aufrechterhaltung der gegebenen Systemstruktur also in quasi-passivem Widerstand.

Unabhängig davon, ob der Widerstand gegen die dem gesellschaftspolitischen Wandel adäquate Systemmodifikation aktiv

(1) oder quasi-passiv (2) realisiert wird, der Zwang, un-

1) Wenn z. B. durch antizipative Umweltschutzmaßnahmen die Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung gegenüber nicht-umwelt-antizipativen Unternehmungen verloren geht.

mittelbar auf ökonomische bzw. para-ökonomische Vorteile verzichten zu müssen, entfällt. Dem stehen allerdings erhebliche Risiken dieser Verhaltensform gegenüber. Die Weigerung einer gesellschaftskonformen internen Wandlungsrealisation beinhaltet die Gefahr eines Dissenses zwischen Gesellschaft und Unternehmer. Das kann bezogen auf die Innenstruktur des Systems bedeuten, daß die ggf. dem gesellschaftspolitischen Wandlungsprozeß positiv gegenüberstehenden Nicht-Unternehmer-Organisationsmitglieder sich ihrerseits weigern, den Vorstellungen des unternehmungspolitischen Systems zu folgen¹⁾; hinsichtlich der Beziehungen der Unternehmung zur Umwelt kann dieses Verhalten zu Repressalien und Sanktionen von Teilen der Gesellschaft gegenüber den Unternehmern bzw. den durch sie repräsentierten Unternehmungen führen²⁾, und zwar nicht nur nach der Phase der gesetzlichen Fixierung, in der die staatliche Autorität für die Einhaltung der zur Norm gewordenen Wandlungsintention sorgt, sondern bei entsprechender gesellschaftlicher Mobilisierung auch in den Prä-Fixierungsphasen.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß Instrumente aktiven internen Widerstandes gegen gesellschaftspolitischen Wandel eher intere und/oder externe gesellschaftliche Gegenmaßnahmen und Repressalien zur Folge haben als interner quasi-passiver Widerstand. Die Instrumente inter-

1) Vgl. dazu die wilden Streiks und Gewalttätigkeiten der Fiat-Arbeitnehmer im Jahre 1972 als Antwort auf die Weigerung der Unternehmungsleitung, an den Fließbändern menschenwürdigere Verhältnisse herzustellen.

2) So berichtet Walraff - die Seriösität dieser Quelle kann vom Verfasser nicht überprüft werden -, daß nach Berichten über (angeblich) "fortschrittsfeindliches und unsoziales Verhalten" des Melitta-Unternehmers Bentz in Presse und Fernsehen "ehemals gute Kunden Aufträge stornieren", vgl. Engelmann, Walraff (1973), S. 253 f.

nen Wandlungswiderstandes reichen von der Herstellung wandlungsriger Systemstrukturen in vielfältigen Ausprägungen (z. B. Verstärkung autoritärer Führungskonzeptionen gegenüber Demokratisierungstendenzen; Eliminierung wandlungswilliger Organisationsmitglieder aus der Unternehmung; Wahl unauffälligerer umweltwirksamer Emissionen ohne Verminderung deren schädigender Konsequenzen) über Aufrechterhaltung der gegebenen Situation (z. B. Weigerung der Installation eines Betriebsrates; Investitionsstopp mit dem Ziel, Druck auf das staatspolitische System auszuüben) bis zum Rückzug aus dem vom Wandlungsprozeß betroffenen Bereich (z. B. Rechtsformwandel, um der erwarteten Mitbestimmungsregelung zu entgehen; Kapitalflucht).

3 Empirische Untersuchung des Verhaltens der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel

31 Methodendiskussion

311 Ziele und grundlegende Probleme der empirischen Untersuchung

Grundsätzliches Ziel der empirischen Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit ist es festzustellen, welche Strategien die Unternehmer in welcher Häufigkeit als Vorgehensweise gegenüber den Wandlungsprozessen Parität, Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen und Umweltschutz wählen. Die Untersuchung ist schwerpunktmäßig explorativ angelegt, während theorieprüfende Aspekte nur in Ansätzen berücksichtigt werden (können). Das ist dadurch bedingt, daß Theorien zum Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel für konkrete empirische Studien zumindest in operationaler Form nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind.

Der erste Schritt der empirischen Untersuchung besteht darin, bekanntgewordene bzw. in Erfahrung gebrachte Aktivitäten der Unternehmer gegenüber den angesprochenen Wandlungsprozessen einem der Strategiekonzepte Antizipation, Anpassung bzw. Widerstand zuzuordnen.¹⁾ Im Zusammenhang damit soll ermittelt werden, welches Instrumentarium sich die Unternehmer bedienen, um der gewählten Strategie zum Erfolg zu verhelfen, wobei im Mittelpunkt der Betrachtung die Art der argumentativen Stützung der jeweiligen Strategie und die Ermittlung des Ideologie-

1) Auch der Tatbestand, daß keine Aktivitäten der Unternehmer festgestellt werden können, obwohl die theoretische Analyse das Vorliegen von unternehmerischer Betroffenheit ergibt, ist im Hinblick auf die empirische Untersuchung interessant: sie weist auf Passivität hin; allerdings ist zu ermitteln, inwieweit diese Passivität ggf. Teil einer Anpassungs- bzw. Widerstandsstrategie ist; vgl. Kap. 221.

gehaltenes der Argumentation stehen wird.¹⁾

Im zweiten Schritt wird dann zu ermitteln versucht, inwieweit die vorgefundenen Strategien für das Unternehmer-Verhalten repräsentativ sind oder, mit anderen Worten, welche Strategien die Unternehmer, jeweils bezogen auf die einzelnen Wandlungsanstöße, vorziehen, welche sie weniger häufig bzw. überhaupt nicht anwenden.

Die empirische Erfassung "des" Verhaltens "der" Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel ist aufgrund einer Reihe durch den Untersuchungsgegenstand bedingter Probleme gegenüber den üblicherweise im Rahmen soziologischer und neuerdings auch betriebswirtschaftlicher Forschung durchgeführten empirischen Erhebungen erschwert. Gründe dafür sind u. a.:

- (1) Der untersuchte Gegenstand setzt sich aus einer Vielzahl einzelner Untersuchungsobjekte zusammen. Allein die Kombination der drei Kategorien von Unternehmern "Großaktionäre", "Manager" und "Eigenkapital-Unternehmer" mit den drei in dieser Arbeit angesprochenen Wandlungsprozessen "Parität", "Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen" und "Umweltschutz" ergibt neun Einzeluntersuchungen. Um den Untersuchungsbereich vollständig abzudecken, wäre jedoch die Bildung zahlreicher weiterer Kategorien erforderlich und zwar sowohl bezüg-

1) Andere instrumentelle Aspekte, die ebenfalls Beachtung verdienen würden, aber aus Gründen beschränkter Ressourcen im folgenden entweder aus der Analyse ausgeklammert bleiben oder nur andeutungsweise aufgegriffen werden, wären z. B. die Klärung der Frage, ob die Unternehmer bevorzugt auf das staatspolitische System direkt oder auf dem Umweg über die öffentliche Meinungsbildung einzuwirken versuchen und welcher Informationsmedien sich die Unternehmer vor allem bedienen.

lich der Unternehmer¹⁾ als auch bezüglich der einzelnen Wandlungsprozesse²⁾. Wegen der jeweils erforderlichen Kombination der einzelnen Unternehmer-Kategorien mit den jeweiligen Wandlungskategorien ergibt sich eine multiplikative Wirkung im Hinblick auf die zu untersuchenden Partialprobleme, was schließlich bei einer Totalanalyse zu einer kaum mehr übersehbaren Zahl von Einzeluntersuchungen führen würde. Die in den Abschnitten 32 - 34 dargestellten empirischen Erhebungen zum Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel können somit nur inhaltliche und methodische Beispiele aus dem im Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand relevanten Fragenbereich sein. Allerdings wird die Hypothese aufgestellt und zu begründen versucht, daß die dargestellten Beispiele von ihrer Struktur her als repräsentativ für das Verhalten der Unternehmer angesehen werden können, so daß die hier beschriebenen Untersuchungen Schlüsse darauf zulassen, wie Unternehmer generell auf gesellschaftspolitische Forderungen und sich daraus entwickelnde Wandlungsprozesse reagieren.

1) Im Hinblick auf die Forderung nach Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen wäre eine Unterscheidung nach Unternehmern in finanzkräftigen und in finanzschwachen Unternehmungen informativ; hinsichtlich des Umweltschutzes wäre es erkenntnisfördernd, wenn man die Unternehmungen und damit auch die Unternehmer nach dem Kriterium der Umweltbelastung untergliedern würde, da z. B. Unternehmer in der Chemischen Industrie von der Umweltproblematik sehr viel stärker betroffen sind als Großhandels-Unternehmer oder Bank-Unternehmer und sich möglicherweise auch anders diesem Wandlungsanstoß gegenüber verhalten.

2) Die Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen ist in die beiden Kategorien "betriebliche Beteiligung" und "überbetriebliche Beteiligung" zu untergliedern; der Umweltschutz müßte unter dem Postulat der Vollständigkeit der Erhebung alle im gesellschaftlichen Raum auftretenden konkreten Umweltschutzforderungen (z. B. Benzin-Blei-Gesetz, Immissionsschutzgesetze, Bürgerinitiativen gegen Atomenergieprojekte) berücksichtigen.

- (2) Ein zweites Problem der hier durchgeführten Untersuchung ist darin zu sehen, daß keine eindeutig bestimmbare Grundgesamtheit und - in Zusammenhang damit - auch keine strengen empirischen Anforderungen genügende Stichprobe als Untersuchungsgegenstand vorliegt bzw. ermittelt werden kann. Die Grundgesamtheit besteht aus allen im Untersuchungszeitraum erfolgenden Aktivitäten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel. Wegen der Vielzahl der zur Verfügung stehenden Strategien und Instrumente und deren Interdependenzen (z. B. Strategiekombination) ist die Grundgesamtheit sehr inhomogen; so sind ihre einzelnen Elemente z. B. von erheblich unterschiedlicher Bedeutung.¹⁾ Eine Reihe von Elementen der Grundgesamtheit "Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel" kann nicht oder nur unter Inkaufnahme eines hohen Unsicherheitsfaktors ermittelt werden, da die Unternehmer sich bemühen, bestimmte Aktivitäten (z. B. Lobbypressionen, Widerstandsverhalten nach der gesetzlichen Fixierung des Wandlungsprozesses) nicht bekannt werden zu lassen. Gerade die Kenntnis und Berücksichtigung derartiger Vorgehensweisen ist jedoch erforderlich, um den vorliegenden Untersuchungsgegenstand in seiner ganzen Extension abdecken zu können.

Da die Grundgesamtheit weder exakt erfaßt noch abgegrenzt werden kann, ist es nicht möglich, Stichproben zu bestimmen, die mit Sicherheit homomorphe Abbilder der Grundgesamtheit sind. Andererseits ist die Beschränkung der Analyse auf einzelne Beobachtungen und Informationen, somit also eine Stichprobenauswahl, wegen der Fülle des Untersuchungsmaterials unumgänglich. Wie bei der Beschreibung der inhaltsanalyti-

1) Elemente der Grundgesamtheit wären z. B. sowohl eine aufwendige Kampagne der Unternehmerverbände gegen die Einführung der Parität als auch ein einziger Satz für die Parität in einem von einem Unternehmer gewährten Zeitungsinterview.

schen Untersuchung dargelegt wird, sind für die Festlegung der Stichprobe weniger Kriterien der Wahrscheinlichkeitsauswahl als der Praktikabilität maßgebend gewesen.

- (3) Das schwierigste Problem bei der Ermittlung der unternehmerischen Strategien ist darin zu sehen, daß weitaus die meisten Informationen über das Verhalten der Unternehmer, und zwar unabhängig davon, ob sie sich aus Unternehmer-Verlautbarungen ergeben, von Dritten über die Unternehmer mitgeteilt werden oder vom empirischen Forscher selbst beobachtet werden, ideologische Elemente enthalten können. Stellungnahmen der Unternehmer und über die Unternehmer realisieren sich fast immer in einem Interessenkontext, der dazu führt, daß die Realität unternehmerischen Verhaltens im Sinne der Realisierung je eigener Interessen in irgendeiner Weise verzeichnet wird.¹⁾ Somit besteht die Gefahr, daß der empirische Forscher, wenn er sich im vorliegenden Fall nur auf die manifesten Inhalte der ihm zugänglichen Informationen und eigenen Beobachtungen verläßt, zu falschen Schlüssen über das unternehmerische Verhalten kommt. Die Sichtbarmachung bzw. die Eliminierung dieser ideologischen Elemente ist eine notwendige Voraussetzung für die Ermittlung des tatsächlichen strategischen Verhaltens der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel. Nur über die Interpretation vorliegender empirischer Beobachtungen und ggf. über deren ideologiekritische Aufdeckung sind Zuordnungen der einzelnen Aktivitäten zu den Strategiekonzepten möglich. Sowohl zur Ideologiekritik als auch zur interpretativen Zuordnung steht mit der systematischen Inhaltsanalyse ein vergleichsweise geeignetes Instrument zur Verfügung.²⁾

1) Das gilt sogar, wie in Kap. 315 an einigen Beispielen verdeutlicht wird, für Aussagen in wissenschaftlichen Abhandlungen über das Verhalten der Unternehmer zu Wandlungsprozessen.

2) Vgl. Kap. 314.

312 Herkunft und Gewinnung des empirischen Materials

Die Aktivitäten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel können entweder direkt durch den bzw. die Untersuchenden, z. B. durch Befragung bzw. Beobachtung von Unternehmern, oder indirekt durch Übernahme und Auswertung von Informationen Dritter, z. B. von Presseveröffentlichungen oder wissenschaftlichen Abhandlungen, festgestellt werden. Sowohl die direkte als auch die indirekte Methode der Erfassung des Verhaltens der Unternehmer ist als Vorgehensweise geeignet, wenn bestimmte Voraussetzungen, z. B. Prüfung der Glaubwürdigkeit der Quelle und Testung des Ideologiegehaltes des Befundes, beachtet werden.

Die Aktivitäten der Unternehmer sind entweder a priori verbaler Natur¹⁾ oder aber sie sind bereits in verbale Form transformiert, wenn sie der empirischen Analyse zugänglich werden.²⁾ Zwar gibt es zahlreiche nicht oder nicht ausschließlich verbale unternehmerische Vorgehensweisen.³⁾ Sie können allerdings in ihrer nichtverbalen Form durch die hier vorliegende Untersuchung nicht erfaßt werden, da sie entweder in einem für Dritte uneinsehbaren Rahmen ablaufen, also unmittelbarer empirischer Erfassung nicht zugänglich sind⁴⁾, oder weil es dem Sozialwissenschaftler aufgrund

1) Z. B. schriftliche oder mündliche Stellungnahmen der Unternehmer zu vorgesehenen gesellschaftspolitischen Gesetzen.

2) Z. B. Mitteilungen direkt von Unternehmern oder in der Presse über von Unternehmern getätigte Umweltinvestitionen.

3) Z. B. finanzielle Unterstützung von Parteien, deren gesellschaftspolitisches Programm den Vorstellungen der Unternehmer entspricht; umweltschädigende Emissionen bei der Produktion; Kapitalflucht.

4) Gilt z. B. für die (verdeckte) Parteienfinanzierung.

mangelnder technischer, juristischer usw. Kenntnisse oder fehlender Spezial-(z. B. Meß-)Instrumente nicht möglich ist, getätigte Beobachtungen zu interpretieren und in sein Untersuchungsschema einzuordnen.¹⁾ Somit stützt sich im vorliegenden Fall die empirische Erhebung fast ausschließlich auf das Gewinnen und Auswerten verbaler Informationen.

Ein wesentliches Klassifikationsmerkmal für diese Informationen ist das Kriterium der Herkunft, ob sie also von den Unternehmern selbst stammen, oder aber ob es sich um Informationen handelt, die Dritte über das Verhalten der Unternehmer abgeben. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Quellen besteht darin, daß die Verlautbarungen der Unternehmer entweder mit der jeweiligen Strategie identisch oder zumindest Elemente dieser Strategie sind, also Primärinformationen für die empirische Untersuchung darstellen, während die Aussagen Dritter über das Verhalten der Unternehmer Beobachtungen sind, die bereits und zusätzlich interpretiert, gefiltert, bewertet usw. sein können. Es handelt sich um Aussagen über Strategien, nicht aber um, im Sinn unternehmerischen Verhaltens, strategische Aussagen. Dieser qualitative Unterschied macht auch eine unterschiedliche Form der Auswertung erforderlich.²⁾

Abbildung 6 zeigt ohne Anspruch auf Vollständigkeit denkbare Quellen für Informationen über unternehmerisches Vorgehen gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel.

1) Das gilt insbesondere für die Umweltwirkungen unternehmerischer Aktivitäten; insofern wäre die wirklichkeitsentsprechende Erfassung der Umweltstrategien der Unternehmer ein typisches (und gesellschaftlich wichtiges) Feld für interdisziplinäre Forschung; ein solches Team könnte sich z. B. aus Ingenieurwissenschaftlern, Juristen und Ökonomen zusammensetzen.

2) Vgl. Kap. 32 und 34.

Bei der Interpretation des Schaubildes kann der Eindruck entstehen, als würden sich die einzelnen Quellen teilweise überschneiden. Die Rede eines Verbandsfunktionärs kann in einer periodischen Veröffentlichung des Unternehmerverbandes bzw. in einer Tageszeitung veröffentlicht oder im Fernsehen gesendet werden. In der vorliegenden Untersuchung wird sie unabhängig von der Art der Übermittlung unter die Rubrik "Reden von Unternehmern" eingeordnet. Maßgebend ist also grundsätzlich die ursprüngliche Artikulation, solange sie nicht durch Dritte verändert wird. Der Informationsträger "Massenmedium", durch den sehr viele Unternehmer-Aktivitäten bekannt werden, wird nur dann als originäre Quelle angegeben, wenn entweder nicht-verbale Aktivitäten der Unternehmer mitgeteilt werden¹⁾ oder das Unternehmerverhalten interpretiert bzw. kommentiert wird.²⁾

Die Vielzahl der möglichen Quellen, von denen im Untersuchungszeitraum³⁾ jede eine Vielzahl von Einzelinformationen über das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel abgibt bzw. enthält, macht deutlich, welche Materialfülle prinzipiell zum Untersuchungsgegenstand vorliegt.⁴⁾ In der empirischen Analyse wurden Infor-

1) Z. B. Meldungen über Rechtsformwechsel angesichts drohender Parität (z. B. Süddeutsche Zeitung vom 16. 10. 1974 über den Rechtsformwechsel der Otto Fuchs GmbH & Co KG) oder über umweltwirksame Aktivitäten der Unternehmer (Neue Zürcher Zeitung vom 29. 11. 1973, S. 8).

2) Vgl. als Beispiel die globale Kritik von Jungblut (1972) am gesellschaftspolitischen Verhalten der Unternehmer.

3) Die Menge der anfallenden Informationen hängt von der Ausdehnung des Untersuchungszeitraumes ab. Wegen des für diese Arbeit vergleichsweise langen Untersuchungszeitraums (1970 - 1975, vgl. Kap. 32 - 34) ergibt sich ein extrem hoher Anfall von Informationen.

4) Eine auch für einen vergleichsweise kurzen Zeitraum vollständige Sammlung des relevanten Informationsmaterials würde zur Speicherung und Informationsverarbeitung den Einsatz von EDV nahelegen.

mationen aus allen im Schaubild angegebenen Quellen-Untergruppierungen verwendet. Das war deshalb nötig, weil erst aus der synoptischen Zusammenfassung und dem sich daraus ergebenden Vergleich unterschiedlicher Quellen, die den Untersuchungsgegenstand aus unterschiedlichen, oft diametral entgegengesetzten Interessenlagen beleuchten, ein wirklichkeitsnahes, Einseitigkeiten vermeidendes Bild vom Verhalten der Unternehmer extrapoliert werden kann.

Da die unternehmerischen Verlautbarungen Teile der unternehmerischen Strategie sind, weisen sie sinnvollerweise von der untersuchten Materialfülle her ein Übergewicht auf. Für den qualitativen Wert des empirischen Ergebnisses ist es dabei weitgehend unerheblich, ob die Äußerungen der Unternehmer auf dem Wege der Primärerhebung, also durch Befragung durch den Untersuchenden selbst, oder auf dem Weg der Sekundärinterpretation bekanntgewordener oder veröffentlichter Statements der Unternehmer erfolgt. Der Verfasser machte die Erfahrung, daß bei von ihm durchgeführten (unstrukturierten) Befragungen von Unternehmern bzw. Unternehmerverbandsfunktionären in etwa die gleichen Tatsachenbehauptungen und Argumente genannt wurden, die auch in offiziellen Unternehmerverlautbarungen enthalten sind. Das kann einmal damit erklärt werden, daß der Befrager als Teil der Öffentlichkeit gesehen wird und somit ein Insider-Verhältnis, das weniger vorgeprägte Verlautbarungen zulassen würde, zwischen Unternehmer und Interviewer nicht gegeben ist. Zum anderen handelt es sich bei dem abgefragten Problemkreis für die Unternehmer zumindest teilweise um unangenehme, "schwierige" Fragen¹⁾, deren Problematik die Unternehmer am besten dadurch entgehen können, daß sie

1) Vgl. zum Problemkreis "schwierige Fragen" Scheuch (1973), S. 117 ff.

sich auf die offizielle Sprachregelung zurückziehen.^{1) 2)}
 Insofern erübrigt sich auch bei der mündlichen Befragung nicht die nachträgliche ideologiekritische Untersuchung des vorliegenden Textes mit Hilfe der Inhaltsanalyse.

313 Die grundsätzliche Vorgehensweise bei der empirischen Untersuchung

Erkenntnisse über das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel werden aus der synoptischen Analyse von Aussagen der Unternehmer und Informationen über die Unternehmer gewonnen. Beide Quellen werden, wie in Abb. 7 verdeutlicht wird, einer unterschiedlichen interpretierenden Bearbeitung unterzogen³⁾, wobei ein wesentlicher Faktor der Untersuchung Vergleiche zwischen den einzelnen zur Verfügung stehenden Informationen sind, insbesondere Vergleiche zwischen den Aussagen der Unternehmer und den häufig dazu divergierenden Informationen über Unternehmer.

-
- 1) Die Verweigerung der Antwort als denkbare Technik, "schwierige" Fragen zu umgehen, kommt aus Image- und Glaubwürdigkeitsgründen für die Unternehmer nicht in Betracht.
 - 2) Möglicherweise erlauben es tiefenpsychologisch orientierte Befragungstechniken, das Vorhandensein von Rationalisierung in Richtung auf offizielle Stellungnahmen aufzudecken. Unabhängig jedoch davon, daß derartige Befragungen eine erhebliche tiefenpsychologische Wissens- und Erfahrungsbasis voraussetzen, über die der Verfasser nicht verfügt, sind die Bedenken Scheuchs zu berücksichtigen, daß "dem Tiefeninterview weitgehend der Charakter eines Beweisinstruments abzusprechen ist" (Scheuch, 1973, S. 122).
 - 3) Zum genauen Gang der Analyse der unternehmerischen und nicht-unternehmerischen Information, insbesondere der Erfassung, Sichtbarmachung und ggf. Eliminierung der ideologischen Elemente der untersuchten Texte vgl. Kap. 315.

U_1 : Aussagen $A_1 \dots A_n$ von Unternehmen zu gesellschaftspolitischen Wandlungsprozessen

U_2 : Informationen $I_1 \dots I_n$ von Nichtunternehmern über das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandlungsprozessen

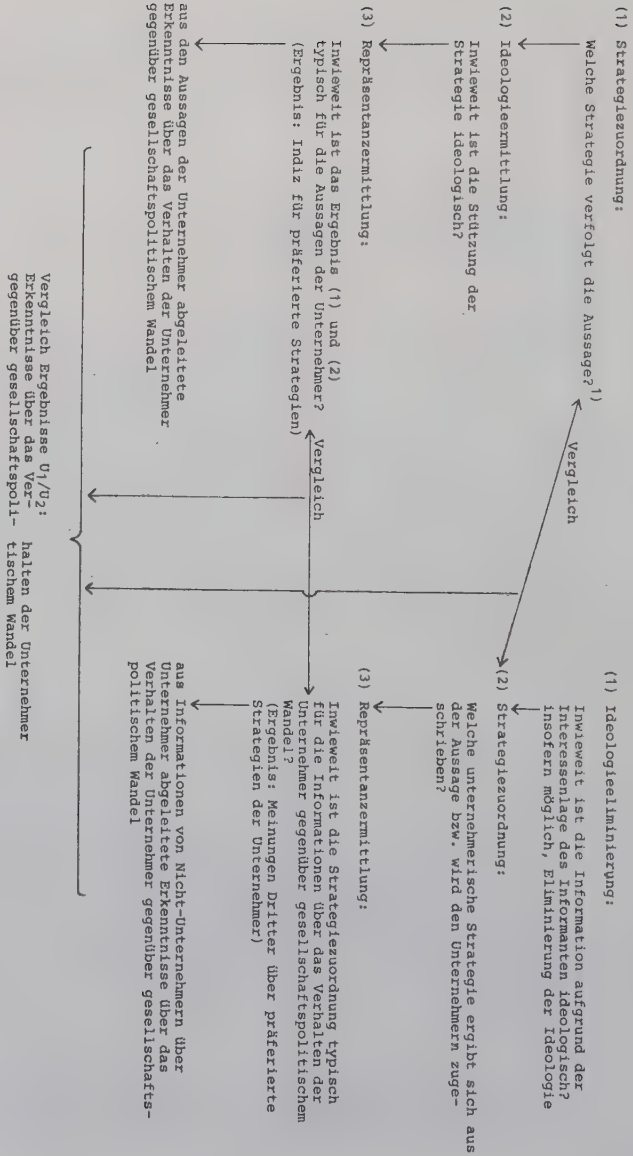


Abb. 7: Synopse der empirischen Analyse über das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel

1) Die Ideologiekermittlung kann - abweichend von diesem Schema - auch Voraussetzung für die Strategieermittlung sein; vgl. dazu die Ausführungen Kap. 3151.

Abb. 7) gibt den globalen zweigleisigen Gang der Untersuchung wieder. Jede vorliegende Information wird daraufhin überprüft, welche Strategie sie repräsentiert bzw. welcher Strategie sie zugeordnet werden kann. Unterschiedliche Ergebnisse der Untersuchungszweige U_1 und U_2 bezüglich desselben Tatbestandes¹⁾ machen weitere Untersuchungen, z. B. Glaubwürdigkeitsanalysen oder Sammlung und Auswertung neuen Materials, erforderlich. Gleiches gilt für die Ermittlung des Repräsentanzgrades einer festgestellten Strategie, unabhängig davon, ob die Repräsentanzergebnisse durch Aufsummieren von Einzelbeobachtungen bzw. -informationen oder durch den Inhalt der Information selbst ("Die Unternehmer ... haben einen Impuls gegeben") zustandekommen. Auch hier kann es zwischen Unternehmer-Aussagen und Informationen Dritter zu Widersprüchen kommen, für deren Aufklärung weiterführende Analysen erforderlich werden. Wenn es gelingen würde, an Hand einer repräsentativen und ausreichend großen Stichprobe aus allen unternehmerischen Aktivitäten gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel eine Menge von unternehmerischen Aussagen $A_1 \dots A_n$ und Informationen über Unternehmer $I_1 \dots I_n$ hinsichtlich der Fragen Strategie, Ideologie und Repräsentanz valide und reliabel zu untersuchen und eventuell auftretende Widersprüche zwischen den einzelnen Ergebnissen zu klären, hätte man empirisch fundierte Erkenntnisse über das Verhalten der Unternehmer gegenüber den in dieser Arbeit angesprochenen Wandlungsanstößen gewonnen.

1) Z. B. Unternehmer-Statement "Die Unternehmer haben der Vermögensbildung der Arbeitnehmer einen neuen entscheidenden Impuls gegeben" (BDA, 1971, S. 1) gegen Aussage über Unternehmer "Die Unternehmer tun in dieser entscheidenden Frage (der Vermögensbildung der Arbeitnehmer, A.d.V.) zu wenig" (Apel, Issen, 1970, S. 103).

314 Die Inhaltsanalyse als methodisches Instrument zur empirischen Ermittlung des Verhaltens der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel

Da die Kenntnisse über das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel einerseits überwiegend in Form verbaler Informationen gewonnen werden bzw. vorliegen und da diese Informationen andererseits aufgrund ihres Interessenkontextes einer aufdeckenden, teilweise ideologiekritischen Untersuchung bedürfen, um den Strategiekonzepten richtig zugeordnet werden zu können, wird ein methodisches Instrumentarium benötigt, das unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Anforderungen eine tiefgehende Interpretation zielgerichteter Kommunikation ermöglicht. Es war deshalb naheliegend, die einzelnen Verfahren des Methodenkonglomerates, das als Inhaltsanalyse (content analysis) bzw. Aussagenanalyse¹⁾ bezeichnet wird, daraufhin zu überprüfen, ob sie als Untersuchungsinstrument für das vorliegende Problem geeignet sind.

Übereinstimmung besteht in der Methodenliteratur zur empirischen Sozialforschung darin, daß Inhaltsanalyse²⁾ im Gegensatz zur überwiegend emotionellen und impressionistischen Alltagsinterpretation von Aussagen eine wissenschaftliche Methode ist, mit deren Hilfe "systematisch und objektiv zuvor festgelegte Merkmale von Inhalten erfaßt"³⁾ werden, die "Schlußfolgerungen auf nicht-sprachliche Eigen-

1) Von den zahlreichen und teilweise sehr kontroversen methodischen Darstellungen der Inhaltsanalyse seien genannt: Berelson (1956), Schutz (1950), de Sola Pool (1959), Kracauer (1952), Holsti (1968), Wersig (1968), Bessler (1970), Ritsert (1972), Silbermann (1973).

2) Im folgenden wird der Terminus "Inhaltsanalyse" verwendet.

3) Holsti (1968), S. 601.

schaften von Personen und gesellschaftlichen Aggregaten"¹⁾ ermöglichen. Auf der Basis dieses allerdings noch ziemlich inoperationalen Generalnenners scheint die Inhaltsanalyse für die vorliegende Untersuchung geeignet zu sein: Wenn sich unternehmerische Strategien in kommunikativer Beeinflussung realisieren, wenn also nicht-sprachliche Eigenschaften von Personen in sprachlichen Inhalten manifest werden, dann kann eine inhaltsanalytische Zuordnung von Textelementen zu Strategien Rückschlüsse auf die tatsächlich angewandten Strategien zulassen.

Strittig ist allerdings, welche Merkmale von Texten mit Hilfe welchen Instrumentariums ermittelt werden sollen bzw. können. Es hat den Anschein, als stünden sich die sogenannte quantitative und die sogenannte qualitative Richtung der Inhaltsanalyse unvereinbar gegenüber. Quantitative Inhaltsanalyse will die manifesten Inhalte von Texten auf dem "Niveau von Ordinal-, Intervall- oder Ratioskalen"²⁾ verdeutlichen³⁾, also das, was bei genauerem Hinsehen ohnehin plausibel bzw. offenkundig ist, durch numerisch-statistische Abbildung methodisch exakt systematisieren und belegen. Im Rahmen qualitativer Inhaltsanalyse wird demgegenüber versucht, auch und vor allem latente oder partiell latente Inhalte von Texten, also Absichten, die sich nicht unmittelbar aus dem ursprünglichen Wortsinn ergeben, somit das "Zwischen-den-Zeilen-Stehende"⁴⁾ eines Textes sichtbar

1) Mäyntz et al (1969), S. 151.

2) Bessler (1970), S. 38.

3) Vgl. die berühmt gewordene Definition Berelsons "Content analysis is a research technique for the objective, systematic and quantitative description of the manifest content of communication", Berelson (1956), S. 489; ähnlich Danielson (1963), de Sola Pool (1959).

4) Lasswell (1952), S. 32, der als Anhänger quantitativen Vorgehens das "reading between the lines" entschieden ablehnt.

zu machen. Diesem Vorgehen liegt die Auffassung zugrunde, daß der auf den ersten Blick "erkennbare", deshalb scheinbar offenkundige Inhalt einer Kommunikation und die interessenbezogene Absicht, die mit dem Text verfolgt wird, keineswegs immer identisch zu sein brauchen.¹⁾ Würde man bei einer solchen Divergenz von manifester Aussage und verdeckter Absicht, die gerade wegen des Verdeckens ihre manipulative Wirkung voll entfalten kann, rein quantitativ-manifest analysieren, so würden sich bezüglich des Sinngehaltes des Textes und der mit ihm verfolgten Zielrichtung falsche Schlüsse ergeben. Daraus folgt, daß eine ausschließlich quantitativ-manifest durchgeführte Inhaltsanalyse zur Ermittlung des Ideologiegehalts unternehmerischer Verlautbarungen (unter Zugrundelegung des in dieser Arbeit verwendeten Ideologiebegriffes)²⁾ im günstigsten Falle lediglich unergiebig, wahrscheinlich aber sogar irreführend wäre.

Allerdings drängt sich der Eindruck auf, daß die in der Methodendiskussion gezogene strenge Grenze zwischen quantitativem und qualitativem Vorgehen nicht so undurchlässig ist, wie es mitunter von ihren Vertretern dargestellt wird. Ein Indiz dafür ist die Tatsache, daß realisierte Inhaltsanalysen häufig quantitativ-qualitative Mischformen sind³⁾ oder zumindest sowohl quantitative als auch qualitative

1) Vgl. vor allem Kracauer (1972), Adorno (1961); zum Vergleich von quantitativer und qualitativer Analyse insbesondere Ritsert (1972), S. 14 ff.

2) Vgl. Kap. 23122.

3) Vgl. z. B. Holzer (1967), der die Verbindung folgendermaßen begründet "So korrigieren und ergänzen sich die beiden Methoden gegenseitig: die quantitative Analyse ermittelt aufgrund qualitativer Kategorien die inhaltlichen Elemente ... und stellt eine sichere und nachprüfbare Argumentationsbasis zur Verfügung; die qualitative Analyse formiert jene quantitativen Werte zu einer Struktur und untersucht sie auf ihren Zusammenhang mit Real-Gesellschaftlichem", S. 93.

Elemente enthalten. Eine derartige Verbindung vermindert einerseits die Gefahr rein qualitativen Vorgehens, in den vorwissenschaftlichen Raum spekulativer Interpretation zurückzufallen, in dem die Untersuchungsergebnisse weder valide noch reliabel werden können. Andererseits wird durch qualitatives Hinterfragen rein quantitativ gewonnener Ergebnisse erreicht, daß nicht nur die untersuchten Textelemente, also in Berelsons Terminologie die (oft nichtsagenden) "black marks on white"¹⁾ isoliert erfaßt werden, sondern auch und gerade ihr Kontext, ihre Bedeutung und damit die mit ihnen verfolgten Absichten und Interessen.

Ob bei der konkreten Durchführung der Analyse tendenziell mehr den quantitativen oder den qualitativen Aspekten der Vorzug gegeben werden soll, hängt wesentlich vom Untersuchungsobjekt ab. Je geringer der Ideologieverdacht ist, je weniger manipulative Strukturen im Text vermutet werden, je größer die Operationalität der verwendeten Termini ist, desto eher ist die analysierte Aussage quantitativen Verfahren zugänglich²⁾, desto mehr können das Abzählen einzelner Textelemente und die Vermittlung ihrer relativen Häufigkeiten Anhaltspunkte für den Inhalt, ggf. auch für den Sinn und die Bestimmung des Textes ergeben. Je weniger die obengenannten Bedingungen erfüllt sind, desto mehr ist nach latenten Sinnstrukturen des Textes zu fahnden, ist die dennotative Verdeutlichung der einzelnen Textelemente durch konnotative Deutung zu ergänzen und zu ersetzen. In diesem Fall ist nicht mehr die Häufigkeit, in der ein Wort oder eine Wortverbindung auftritt, ein relevantes Erkennt-

1) Zitiert nach Ritsert (1972) S. 33.

2) Diese Hypothese ist insofern einzuschränken, als es ein Teil ideologischen Vorgehens sein kann, den Text so zu gestalten, daß sich eine ideologiekritische Analyse scheinbar erübrigt (vgl. die Ausführungen zur Verheimlichungsideologie Kap. 23122).

niskriterium, sondern z. B. die Verteilung im Gesamttext oder die Stellung innerhalb einer Argumentationskette.¹⁾²⁾

Im folgenden wird davon ausgegangen, daß Erkenntnisse über Struktur und Intention unternehmerischer Verlautbarungen gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel tendenziell eher mit Hilfe qualitativer als mit Hilfe quantitativer Analysengewonnen werden können. Der Grund dafür liegt in der Interessenbezogenheit unternehmerischer Artikulation, die zumindest partiell-ideologisches Vorgehen fördert. Systematische Ideologiekritik ist aber ohne qualitative Analyse nicht möglich.

Trotz dieser Schwerpunktbildung im qualitativen Bereich lassen sich Teilaspekte unternehmerischer Artikulation finden, die entweder dominant quantitativ oder mit Hilfe von Mischformen untersucht werden sollten. So gibt z. B. eine Urform quantitativer Analyse, nämlich die Ermittlung der relativen Häufigkeit des Vorkommens bestimmter Themen in unternehmerischen Publikationen, Anhaltspunkte dafür, welche Wichtigkeit die Unternehmer den einzelnen Wandlungsprozessen zumessen. Abgesehen davon, daß dieses Problem für die vorliegende Fragestellung nur am Rande relevant ist, dürfte sich, wie häufig bei rein quantitativer Analyse,

-
- 1) Da sich Argumente durch häufige Anwendung abnützen, ist es denkbar, daß eine geschickte Argumentationsführung ein zentrales (Teil-)Argument nur einmal, also an wirkungsvoller Position (z. B. am Beginn oder Ende des Statements) erscheinen läßt; vgl. z. B. Sohl (1974a), der das zentrale Argument der Allgemeinschädlichkeit der Parität nur zweimal nennt, nämlich im ersten und letzten Satz des relativ langen Statements.
 - 2) Die Häufigkeit eines Argumentes wird gänzlich irrelevant bei Verheimlichungsideologie. Gerade dadurch, daß ein Argument im Text nicht erscheint, kann eine bestimmte Wirkungsweise des Textes angestrebt werden: ein Phänomen, das rein quantitatives Vorgehen überhaupt nicht zu erfassen in der Lage ist.

ein eher "banales" Ergebnis ergeben, nämlich vermutlich die Bestätigung der bereits referierten direkten Befragung der Unternehmer, welcher Wandlungsprozeß ihnen zur Zeit die meisten Sorgen bereite.¹⁾

Einen Schritt weiter in den qualitativen Bereich, wenngleich noch überwiegend der quantitativen Untersuchung zugehörend, bewegen sich Versuche, an Hand der Häufigkeit bestimmter Einstellungsaussagen auf Strategien zu schließen. So kann man von der Plausibilitätshypothese ausgehen, daß die relative Häufigkeit bejahender Aussagen, die Antizipations- oder positiven Anpassungsstrategien ("wir begrüßen", "wir sind bereit") zugeordnet werden, bzw. verneinender Aussagen, die Widerstandsstrategien ("wir warnen vor", "wir sehen uns außerstande") repräsentieren, Hinweise auf die tatsächliche Strategie gibt. Allerdings muß das quantitative Vorgehen qualitativ abgesichert werden. So ist z. B., wie in Kap. 34 bei einer derartigen Analyse dargelegt wird, darauf zu achten, ob die Erklärungen allgemeine, damit unverbindliche ("wir bejahen grundsätzlich den Umweltschutz"), oder konkret verpflichtende ("wir werden alle Auflagen des geplanten Gesetzes erfüllen können und auch erfüllen") Charakteristik aufweisen. Was aber wann bzw. in welcher Konnotation unverbindlich und was verpflichtend ist, muß qualitativ festgelegt werden. Zudem kann eine Vielzahl von unverbindlichen positiven Statements durch eine einzige konkret-negative Festlegung entwertet werden; die nicht hinterfragte quantitative Analyse führt in diesem Fall zu falschen Ergebnissen.

Überwiegend im qualitativen Bereich sind ideologiekritische Untersuchungen durchzuführen. Diese Forderung resultiert aus mehreren Fakten:

1) Vgl. Kap. 141.

- (1) Eine Reihe von ideologischen Elementen eines Textes besteht gerade darin, daß bestimmte Aussagen nicht gemacht werden, was insbesondere bei Verheimlichungs-, aber auch bei Teilen der Verzerrungs- bzw. der Leerformelideologie vorliegt. Nichtvorhandenes kann nicht quantitativ erfaßt werden.
- (2) Das gleiche Textelement kann je nach seiner Konnotation und seinem Kontext unterschiedlichen Ideologieförmungen zugeordnet werden oder aber einmal Ideologie und an anderer Stelle ideologiefrei sein.¹⁾
- (3) Der Ideologiecharakter von Aussagesystemen ergibt sich häufig aus der Gesamtbeurteilung des Textes, insbesondere wegen der gegenseitigen Verstärkungswirkung von Ideologieelementen ("Dramaturgie von Ideologien"²⁾).

Im Rahmen ideologiekritischer Inhaltsanalysen kann der Einsatz quantitativer Methoden zwar die Validität und Reliabilität der Untersuchung (z. B. durch Überprüfung der Codierung) absichern oder in Einzelfällen durch Häufigkeitsanalysen die Präferenzen der Unternehmer für bestimmte Ideologieförmungen herausarbeiten, ihre Möglichkeiten beschränken sich jedoch weitgehend auf die methodische Abstützung der ermittelten Ergebnisse, nicht jedoch auf deren Ermittlung selbst. Die methodische Durchführung der paradigmatisch in den folgenden Unterkapiteln dargestellten Inhaltsanalysen zum Verhalten der Unternehmer geschieht in Analogie zu den in der Methodenliteratur zur Inhaltsanalyse aufgezeigten Ablaufschemata.³⁾ Abbildung 8 zeigt dieses Ablaufschema.

-
- 1) Der Begriff "Demokratie" in einem Mitbestimmungsstatement kann sowohl eine Leerformel sein ("Mitbestimmung in der Wirtschaft ist keine Demokratie"), einen Letzten-Wert darstellen ("Bei Einführung der Parität fürchten wir um unsere freiheitliche Demokratie"), oder ideologiefrei sein ("Die Einführung der Parität verändert die Strukturen unserer Demokratie").
 - 2) Vgl. Hondrich (1963), S. 127.
 - 3) Vgl. z. B. Ritsert (1972), S. 45 ff; Silbermann (1973), S. 310 ff.

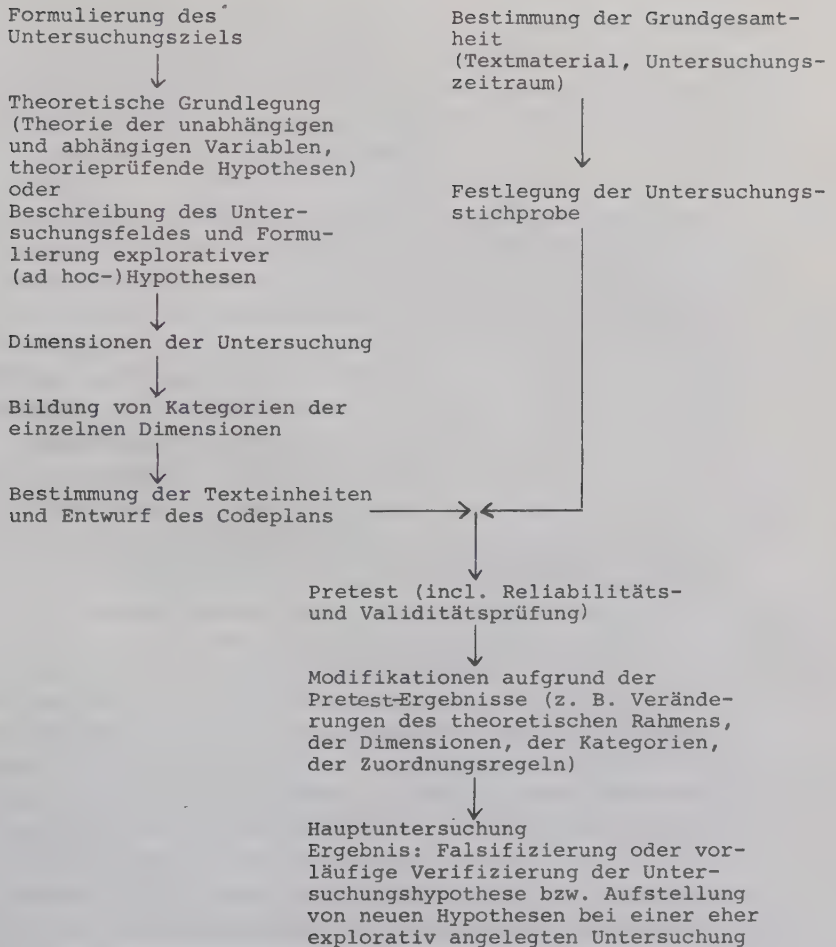


Abb. 8: Ablauf der Inhaltsanalyse¹⁾

1) In Anlehnung an Ritsert (1972), S. 46 f.; vereinfacht und im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung modifiziert.

Nach der Formulierung des Untersuchungsziels, was notwendigerweise am Beginn der empirischen Analyse steht, werden die zu testenden Hypothesen abgeleitet bzw. generiert. Je nach Vorhandensein und Ausmaß des theoretischen Bezugsrahmens werden diese Hypothesen eher explikativ und somit theorieprüfend oder explorativ und damit zu einer Theorie hinführend angelegt sein. Im vorliegenden Fall sollten den Hypothesen Theorien oder Theorievermutungen über die Interessen der Unternehmer und präferierte Vorgehensweisen für die Vertretung dieser Interessen zugrundeliegen. Da eine in sich konsistente und vollständige Theorie des Verhaltens der Interessengruppe Unternehmer erst in Ansätzen erkennbar ist¹⁾, sind die in der folgenden Untersuchung getesteten Hypothesen zum Ideologiegehalt unternehmerischer Mitbestimmungsstatements und zur Strategie von Verlautbarungen zum Umweltschutz tendenziell eher Beschreibungs- als Erklärungshypothesen. Insoweit es sinnvoll und möglich erschien, wurden sie als Detailhypothesen formuliert.²⁾

Aus dem Untersuchungsgegenstand sind im zweiten Schritt Kriterien abzuleiten, die eine eindeutige Aufteilung des Textes in einzelne zusammengehörende Gruppen auf solche Weise ermöglichen, daß durch die Aufteilung und deren (numerische) Auswertung eine vorläufige Bestätigung oder eine Falsifizierung der Hypothese vorgenommen werden kann. Die erste globale Stufe von inhaltsanalytischen Kriterien sind die Dimensionen. Sie sollen auf vergleichsweise umfassender und abstrakter Basis "logisch klar abhebbare Aspekte der interpretationsleitenden Theorie kenntlich machen".³⁾ Im vorliegen-

1) Vgl. die Darstellung in Kap. 2.

2) Vgl. die Hypothesen zur Inhaltsanalyse "Mitbestimmung" und "Umweltschutz" in Kap. 322 und 342.

3) Ritsert (1972), S. 50.

den Fall ergeben sich als Dimensionen je nach Untersuchungsziel z. B. die drei Strategiekonzepte Antizipation/Anpassung/Widerstand oder, bei der Ermittlung von Ideologiegehalt und Ideologiecharakteristik, der Dualismus "ideologische Aussage"/"ideologiefreie Aussage".

Meistens sind die inhaltsanalytischen Dimensionen noch zu allgemein und inoperational, um eine eindeutige Einordnung der Textelemente zu ermöglichen. Sie werden deshalb in Unterdimensionen, "Kategorien", untergliedert, die eine eindeutige Zuordnung erlauben sollen. Als Kategorien bei der Dimension "Strategie" bieten sich z. B. Partialstrategien (absolute/relative Antizipationen) oder Strategieinstrumente (Ideologie/Drohung/Versprechungen) an. Die Erfassung der Ideologie wird kategorial möglich durch Zuordnungsgruppen, die den einzelnen Ideologiearten (Verzerrungs-ideologie usw.) entsprechen. "A content analysis cannot be better than its categories."¹⁾ Eine "gute" Kategorienbildung ist also notwendige Voraussetzung für das Gelingen der Inhaltsanalyse. Deshalb werden an die logische Konsistenz von Kategorien hohe Anforderungen gestellt.

So verlangt Holsti²⁾ u. a., daß

- die Kategorien eindeutig auf das Untersuchungsziel bezogen sein sollen, also z. B. die Ableitung von Regeln erlauben, die eine Zuordnung der Textelemente zu diesen Kategorien ermöglichen;³⁾
- alle im Text vorkommenden Elemente einer der Kategorien zugeordnet werden können (Kategorien sollen erschöpfend sein);

1) Holsti (1969), S. 48.

2) Vgl. ders., S. 96 ff.

3) So muß z. B. eindeutig fixierbar sein, wann einer oder mehrere Termini ideologische Leerformeln darstellen.

- Kategorien sich wechselseitig ausschließen, d. h. daß die einzelnen Textelemente möglichst zweifelsfrei einer bestimmten (in Ausnahmefällen auch mehreren) Kategorien zugeordnet werden können.¹⁾

Sind die Kategorien bestimmt, ist genau zu spezifizieren, welche Texteinheiten welchen Kategorien zugeordnet werden sollen, wobei diese Frage sowohl den Umfang als auch den Inhalt des Textelementes betrifft.²⁾ Bei der vorliegenden ideologiekritischen Untersuchung bot es sich an, als "recording unit" jeweils einen Satz heranzuziehen, der allerdings, wenn er unterschiedliche Ideologieformen bzw. ideologische und ideologiefreie Teile enthält, in mehrere Untereinheiten aufgeteilt werden kann. Außerdem ist es denkbar, daß neben der Globalzuweisung des Satzes zu einer bestimmten Kategorie einzelne Satzelemente zusätzlich anderen Kategorien zuzuordnen sind.³⁾ Exakt zu präzisieren ist in der Codieranweisung, welche Charakterisierung ein "recording unit" aufweisen muß (z. B. Wort, Wortverbindung, Sinnzusammenhang usw.), damit es einer Kategorie zugewiesen werden kann.

Der zweite parallel zur theoretischen Fundierung und zur Bildung von Dimensionen und Kategorien ablaufende Zweig, nämlich die Festlegung des zu untersuchenden Stichprobenmaterials, ist aus schon angesprochenen Gründen bei der

-
- 1) Angesichts der Interdependenz und Überlappung der einzelnen Ideologiecharakteristika bereitet diese Forderung bei der ideologiekritischen Analyse (vgl. Kap. 322) einige Schwierigkeiten, die jedoch durch den Tatbestand, daß ein und dasselbe Textelement verschiedenen Kategorien zugeordnet werden darf, vermindert werden.
 - 2) Vgl. die konkrete Zuordnungsanweisung ("Codierblatt") in der Anlage zur Arbeit.
 - 3) Das Vorgehen ist insbesondere bei Vorliegen von Leerformeln erforderlich, da Leerformeln häufig einzelne in den Text eingestreute Termini sind.

vorliegenden Untersuchung, insbesondere wegen der Inhomogenität der Grundgesamtheit und der unterschiedlichen Zugriffsmöglichkeiten zu ihren einzelnen Elementen, sehr problematisch. Um zumindest eine vergleichsweise breite Streuung des untersuchten Materials zu erreichen, wurden bei den beiden durchgeführten Inhaltsanalysen sowohl Aussagen von Unternehmern als auch von Unternehmerverbandsfunktionären, die zudem zu verschiedenen Anlässen und Zeitpunkten abgegeben wurden, herangezogen.

Sind die Zuordnungsvorschrift und die zu untersuchende Stichprobe festgelegt, wird in einem Pretest die Tauglichkeit des entwickelten Methodeninstrumentariums geprüft, die aufgeworfene Fragestellung zu erfassen und wissenschaftlich exakt zu beantworten. Festzustellen ist insbesondere, ob

- bereits die ersten Untersuchungsergebnisse eine Modifikation des theoretischen Rahmens sowie ggf. eine Neuformulierung der Hypothese und damit der Dimensionen und Kategorien erforderlich machen¹⁾;
- die Codieranweisung so formuliert ist, daß unter konstanten Bedingungen ein ausreichend identisches Untersuchungsergebnis erzielt werden kann (reliability)²⁾;
- das verwendete Instrument tatsächlich das mißt, was es zu messen vorgibt³⁾ bzw. der Vollzug der angegebenen Meßoperation genau das erfaßt, worauf der Begriff mit seinem "Bedeutungsinhalt verweist"⁴⁾ (validity).

1) Ein Beispiel dafür nennt Ritser (1972) im Rahmen seiner Untersuchung von "Kriegsgroschenromanen".

2) Zu den Problemen der Reliabilität bei Inhaltsanalysen vgl. z. B. Ritser (1972), S. 60 ff.; zur Testung der Reliabilität bei der ideologiekritischen Untersuchung der Mitbestimmungsverlautbarungen vgl. Kap. 3222.

3) Vgl. Holsti (1969), S. 142.

4) Mayntz et al (1969), S. 22.

Die Frage, ob die Zuordnung bestimmter Textelemente zu bestimmten Kategorien als Kriterium für die Ermittlung unternehmerischer Strategien und Ideologien gelten kann, ist, wie generell bei Inhaltsanalysen¹⁾, nur mit Mühe unangreifbar bejahend zu beantworten. Gerade der im Zusammenhang mit ideologiekritischem Vorgehen nicht vermeidbare stark interpretierende Charakter²⁾ der Analyse macht die Validierung schwierig. Keines der üblicherweise zur Validierung von empirischen Untersuchungen genannten Prüfverfahren³⁾ erscheint im vorliegenden Fall ausreichende Eignung aufzuweisen; eher sind noch Aufschlüsse über die Validität durch den gerade bei ideologiekritischen Vorgehen besonders deutlichen Zwang zur Infragestellung der erzielten Ergebnisse zu erwarten.⁴⁾

Nach der Eliminierung der im Pretest zu Tage tretenden Schwächen, die möglicherweise eine Neuformulierung der Hypothesen, eine Modifikation des Kategoriensystems und des Codierplans erforderlich machen, wird dann die eigentliche Untersuchung durchgeführt, an deren Ende die Bestätigung oder die Ablehnung der zu untersuchenden Hypothese(n) steht. Die als Beispiele in dieser Arbeit durchgeführten Inhaltsanalysen können eine solche Volluntersuchung allenfalls andeuten, jedoch wegen unlösbarer Methodenprobleme und mangelnder Ressourcen nicht vollständig realisieren.

Eine Schwierigkeit ist auch darin zu sehen, daß auf die Erfahrung vorliegender empirisch-inhaltsanalytischer Auswertungen strategischer Verlautbarungen der Unternehmer zu ge-

1) Vgl. Mayntz et al (1969), S. 161.

2) Z. B. bei der Aufdeckung latenter Strukturen.

3) Vgl. z. B. Mayntz et al (1969), S. 66 f.; Ritsert (1972), S. 71 ff.

4) Dieses selbstkritische Bewußtsein ist im vorliegenden Fall eine notwendige, nicht jedoch hinreichende Voraussetzung für ausreichende Validität.

sellschaftspolitischen Problemen nicht zurückgegriffen werden kann. Die dem Verfasser bekanntgewordenen Versuche, unternehmerische Verlautbarungen einer inhaltsanalytischen Untersuchung zu unterziehen, sind bis auf eine Ausnahme¹⁾ aus dem Vorfeld systematischer Inhaltsanalyse nicht herausgekommen.²⁾ Zwar erheben sie (implizit) den Anspruch, die Textinterpretation führe zu gültigen Aussagen über ideologisches Vorgehen der Unternehmer, was jedoch, da die systematische Anwendung des inhaltsanalytischen Instrumentariums fehlt, in Zweifel gezogen werden muß. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen können zwar als plausible, aber eben doch impressionistische und intersubjektiv kaum überprüfbare Thesen angesehen werden, die vom wissenschaftlichen Standpunkt aus z. B. den Nachteil aufweisen, daß sie der wissenschaftlichen Kritik wie auch den als ideologisch kritisierten Unternehmern Angriffsflächen bieten. In der Regel werden kasuistisch Merkmale von Ideologien aufgezählt, denen dann einige besonders typische Beispiele unternehmerischer Aussagensysteme zugeordnet werden.³⁾ Ob es außer den genannten auch andere Ideologieformen gibt und nach welchen Regeln die exakte Zuordnung von Textelementen zu Ideologien oder aber - worauf überhaupt nicht eingegangen wird - zu den ideologiefreien Aussagen erfolgen soll, bleibt offen. Der Wert dieser trotz ihrer mangelnden Systematisierung und empirischen Fundierung für die Darstellung und Kritik des Unternehmerselbstverständnisses aufschlußreichen Untersuchungen bestand für die vorliegende Arbeit besonders darin, daß sie Bausteine für die hier verwendete Ideologieklassifikation und damit für das Kategorienschema der Inhaltsanalyse lieferten.

1) Zängle (1972).

2) Betrifft z. B. Baethge (1970), Nyssen (1969), Hondrich (1963), Pross (1971), Steinmann (1973).

3) So insbesondere bei Nyssen (1969) und Hondrich (1963), weniger deutlich bei Baethge (1970).

Der Ideologiekritik von Pross¹⁾ liegt zwar eine empirische Untersuchung zugrunde²⁾, aber es wird nicht deutlich, auf welche Weise aus den relativ einfachen und wenig "hintergründigen" Fragen die sehr dezidierten Aussagen zu Einstellungen und Ideologien³⁾ der Manager-Unternehmer deduziert werden. Einen aus betriebswirtschaftlicher Position unternehmenen Versuch einer Inhaltsanalyse unternehmerischer Artikulation stellt die Kritik Steinmanns am sogenannten "Davoser Manifest" dar⁴⁾, in dem Manager-Unternehmer einen Kodex "Gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmensführung"⁵⁾ formulieren. Steinmann versucht (durchaus plausibel), diesen Kodex als "pseudo-normative Leerformel"⁶⁾ zu entlarven. Da jedoch nur ein einziger Text untersucht und nur eine einzige Ideologie-Charakteristik angesprochen wird, ist Steinmanns Darstellung, insbesondere wegen der Unmöglichkeit, die Ergebnisse zu verallgemeinern, nur als erster, wenngleich wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer spezifisch betriebswirtschaftlichen ideologie- und verhaltenskritischen Inhaltsanalyse anzusehen.

Die einzige in den Themenbereich "Unternehmer und gesellschaftspolitischer Wandel" fallende inhaltsanalytisch-systematische Arbeit, nämlich die Untersuchung von Zängle "Zur Ideologie der Sozialkontrahenten IG-Metall und Ge-

1) Vgl. Pross (1971), S. 105 ff.

2) Vgl. den Fragebogen ebd., S. 128 ff.

3) Z. B. "Denunziation von Versuchen einer nicht bloß technischen Veränderung der Arbeitsverhältnisse als ... Vorbereitung einer kommunistischen Umwälzung" (entspricht der Prophetie-Ideologie); "Leugnung struktureller Konflikte und struktureller Ungleichheiten" (entspricht der Verzerrungs-ideologie bzw. der Verheimlichungs-ideologie), Pross (1971), S. 111.

4) Steinmann (1973).

5) Abgedruckt in WiSt 10/1973, S. 472 f.

6) Steinmann (1973), S. 470; was Steinmann als "pseudo-normative Leerformel" bezeichnet, ist in der Terminologie dieser Arbeit eine Kombination aus Rechtfertigungs- und Leerformelideologie.

samtmetall"¹⁾ stellt zu den oben zitierten ausschließlich qualitativen Ansätzen das andere Extrem einer eindeutig quantitativ ausgerichteten Inhaltsanalyse dar. Das von Zängle benutzte aufwendige statistische und graphentheoretische Instrumentarium schien dem Verfasser für die in der hier vorliegenden Arbeit gegebene Fragestellung nach der Strategiebestimmung und der Ideologiehandhabung teils irrelevant, teils sogar irreführend zu sein. Gründe dafür sind darin zu sehen, daß

- (1) Zängle von einem im System kognitiver bzw. psychologischer Konsistenztheorien wurzelnden Ideologiebegriff ausgeht²⁾, der der Notation im Sinn symbolischer Psycho-Logik bzw. der Graphentheorie wesentlich besser zugänglich ist als der in dieser Arbeit verwendete Ideologiebegriff;
- (2) von Zängle mit dem Ideologievergleich ein anderes Untersuchungsziel angestrebt wird als in dieser Arbeit, in der das strategische Vorgehen der Unternehmer offengelegt werden soll.

Unabhängig davon bleibt offen, ob die Methoden qualitativer Inhaltsanalyse nicht auch im Fall der Ideologiedefinition und des Untersuchungsziels von Zängle zu vergleichbaren, möglicherweise sogar zu aussagekräftigeren Ergebnissen geführt hätten. Auffällig ist bei Zängle die Divergenz zwischen dem exakten numerischen Instrumentarium einerseits und den tendenziell inoperationalen Befunden der Untersuchung andererseits.³⁾

1) Zängle (1972).

2) Ders., S. 16 ff.

3) Vgl. dazu das Kapitel "Ergebnis und Interpretation" der Untersuchung ideologischer Aussagen zur sogenannten Lohn-Preis-Spirale bei Zängle (1972), S. 232 ff., mit den Ergebnissen der ideologiekritischen Analyse dieses Fragenkreises durch Hondrich (1963), S. 119 ff.

Sowohl die Ergebnisse der angeführten impressionistischen Interpretationsversuche als auch der streng mathematisch-quantitativ angelegten Untersuchung Zängles scheinen ein Indiz dafür zu sein, daß es sich empfiehlt, die Inhaltsanalyse im vorliegenden Fall dominant qualitativ durchzuführen: nur so können bei ausreichender methodischer Absicherung die strategisch interesseninduzierten Intentionen in ihrer wirklichkeitsmodifizierenden Charakteristik (zumindest in Ansätzen) sichtbar gemacht werden.

315 Die Vorgehensweise bei der Analyse von Verlautbarungen der Unternehmer und von Informationen über die Unternehmer

Die text- bzw. informationsanalytische Auswertung der Aussagen von bzw. über Unternehmer bezweckt

- die Ermittlung tatsächlich vorliegender unternehmerischer Strategien und, in Zusammenhang damit,
- die Sichtbarmachung des bei der Strategierealisierung ggf. verwendeten Ideologieinstrumentariums.

Wegen ihrer unterschiedlichen Charakteristik und Zielsetzung sind unternehmerische Statements einerseits und Mitteilungen über Unternehmer andererseits einer getrennten und unterschiedlich ablaufenden Analyse zu unterziehen.

3151 Die Vorgehensweise bei der Analyse von Unternehmerverlautbarungen

Artikulationen der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel repräsentieren entweder die unternehmerischen Strategien oder sie stellen wesentliche Elemente dieser Strategie dar; sie zielen somit also direkt auf die eigene

Interessenrealisierung der Unternehmer hin. Eine Zuordnung von unternehmerischen Verlautbarungen zu den Strategien Antizipation, Anpassung und Widerstand ist nur möglich, wenn das hinter den Verlautbarungen stehende Interesse und seine Handhabung, z. B. in Form der Anwendung ideologischer Instrumente, in der Untersuchung berücksichtigt und verdeutlicht wird. Das macht ein grundsätzlich zweistufiges Vorgehen erforderlich. In der ersten Stufe wird ermittelt, welcher Strategie das untersuchte Statement von einem unvoreingenommenen bzw. arglosen Interpreten zugeordnet würde, wobei unterstellt wird, daß eine spezifische Meinungsbildung des Unvoreingenommenen den Absichten der Unternehmer entspricht, also Teil der unternehmerischen Strategie ist. In der zweiten Stufe der Untersuchung wird dann unter Anwendung wissenschaftlich-methodischen Instrumentariums zu erhellen versucht,

- (1) ob Abweichungen zwischen der von den Unternehmern vorgegebenen und der tatsächlich von ihnen verfolgten Strategie bestehen (was bei Vorliegen von Abweichungen bereits Hinweise auf die Ideologie des Statements gibt),
- (2) auf welche Weise die argumentative Stützung der von den Unternehmern verfolgten Strategie vorgenommen wird und auf welche Art bzw. in welcher Intensität die Argumentation ideologisch ist.

Abb. 9 macht das stufenweise Vorgehen bei der Analyse unternehmerischer Verlautbarungen deutlich. Die beiden ersten Stufen dienen der Strategiezuzuordnung, die dritte der Ideologiemittlung. Falls die unvoreingenommene und die wissenschaftlich fundierte Zuordnung divergieren, liegt eo ipso Ideologie vor (Rechtfertigungsideologie oder Verzerrungsideologie); in der ideologiekritischen Stufe wird dann festzustellen versucht, ob ggf. noch andere Ideologieformen angewendet werden. Führen unvoreingenommene und wissen-

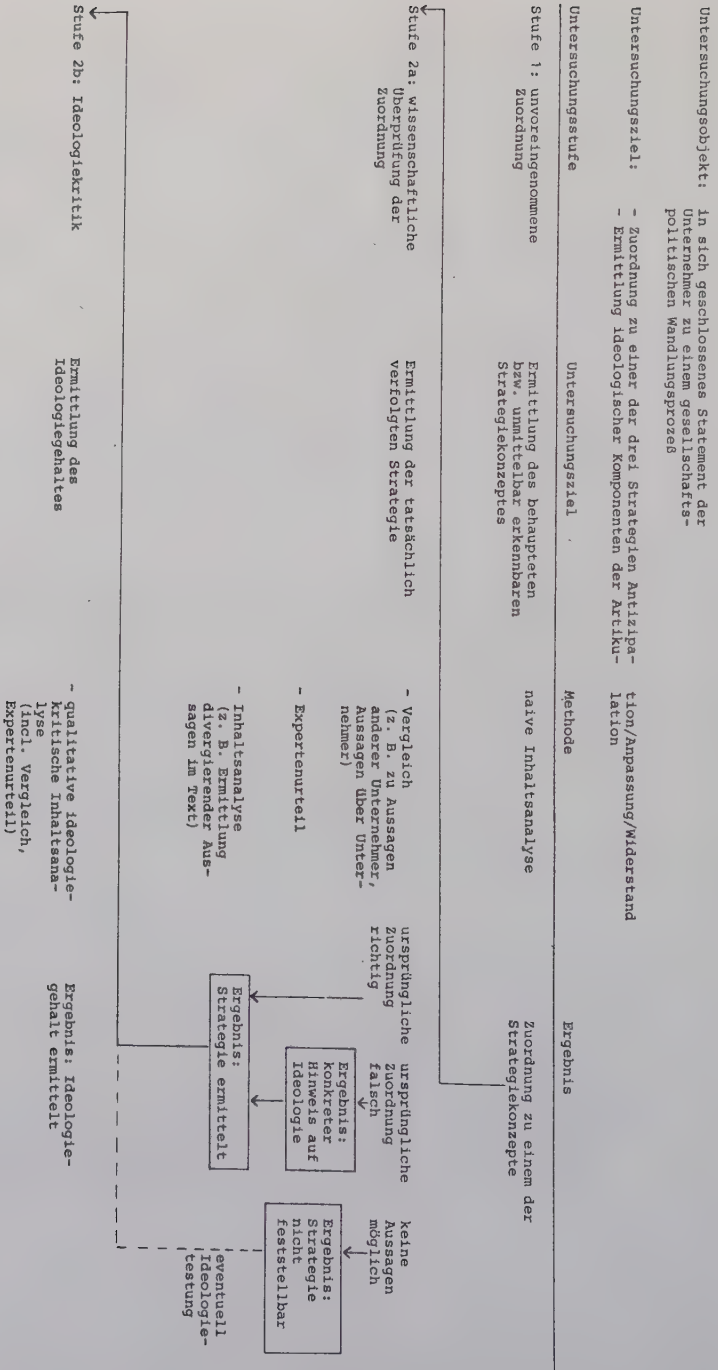


Abb. 9: Stufenweises Vorgehen bei der Strategie- und Ideologieermittlung unternehmerischer Verlautbarungen

schaftlich fundierte Zuordnung zum gleichen Ergebnis, erübrigt sich dennoch die ideologiekritische Analyse nicht, da interessenbezogene Statements grundsätzlich ideologisch sein können und die Ideologie sich auch in anderen Formen als der Strategieverflechtung äußern kann.

Zur Durchführung der Untersuchung stehen eine Reihe von Methoden zur Verfügung, unter denen die bereits ausführlich dargestellte Inhaltsanalyse als Vorgehensweise, manifeste und latente (Sinn-)Gehalte von Texten zu ermitteln und zu verdeutlichen¹⁾, eine dominante Rolle einnimmt. Die in den Stufen 2a und 2b anzuwendenden bzw. durchgeführten²⁾ Inhaltsanalysen sind wissenschaftlich-systematische Interpretationsmethoden, während die in der Stufe 1 benutzte, hier als "naive Inhaltsanalyse" bezeichnete Vorgehensweise eine eher emotionell ausgerichtete Alltagsinterpretation darstellt. Sie beschreibt den Eindruck, den der Empfänger einer Information bei der Rezeption des Textes spontan empfindet. Selbstverständlich ist dieser Eindruck weitgehend durch das kognitive System des Rezipienten prädestiniert.³⁾ Wenn hier in der ersten Untersuchungsstufe ein "argloser" bzw. "schlecht informierter" Beurteiler der Information simuliert wird, so deshalb, weil auf diese Weise ein eventuell vorhandener Täuschungseffekt, ggf. auch eine Täuschungsabsicht, ermittelt werden kann.

In der zweiten Stufe der Untersuchung unternehmerischer Texte werden ausnahmslos systematische Verfahren angewendet, so neben und ggf. zur Stützung der Inhaltsanalyse der Vergleich mit Aussagen anderer Unternehmer bzw. mit Aussagen über Unternehmer oder die Heranziehung von Experten,

1) Vgl. Kap. 314.

2) Vgl. Kap. 32, 34.

3) Im vorliegenden Fall insbesondere durch das Unternehmerbild des Informations-Empfängers.

wenn die Wissens- und Erfahrungsbasis des sozialwissenschaftlichen Forschers nicht ausreicht, um Strategie und ggf. Ideologie eindeutig identifizieren zu können.¹⁾

Am Beispiel zweier Statements soll die Vorgehensweise verdeutlicht werden:

1. Statement:

"Meine kritischen Äußerungen über die Praxis der Montanmitbestimmung richten sich nicht gegen die Mitbestimmung als solche. Eine Mitbestimmung, die die Funktionsfähigkeit der Unternehmensführung gewährleistet, wird von mir voll bejaht."²⁾

Das Statement ist zwar ambivalent, da es sowohl negative als auch positive Einstellungen ausdrückt; der "naive" Betrachter wird jedoch vermutlich die Meinung gewinnen, der Autor habe eine günstige Meinung von "Mitbestimmung". Zwar wird eine bestimmte Form der Mitbestimmung abgelehnt, andere (vergleichbare?) Formen werden jedoch "voll" bejaht. Es entsteht der Eindruck anpassender, möglicherweise sogar relativ-antizipativer Strategie. Die wissenschaftliche Überprüfung der Zuordnung läßt allerdings den "naiven" Eindruck zweifelhaft erscheinen. Welche Art von Mitbestimmung nämlich "voll" bejaht wird, ist nicht feststellbar; der Terminus Mitbestimmung übernimmt hier die Funktion einer Leerformel.³⁾ Der leerformelartige Charakter erlaubt es einerseits, den Eindruck von Mitbestimmungsfreundlichkeit zu erzeugen, andererseits aber bei Bedarf jede kon-

1) Im vorliegenden Fall ist insbesondere der Umweltschutz ein typisches Beispiel dafür, daß sozial- bzw. wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse allein zur Strategiebeurteilung nicht ausreichen; vgl. Kap. 34.

2) Sohl (1974a), S. 7.

3) Vgl. die theoretischen Darstellungen zur Leerformel-Ideologie (Kap. 23122) sowie die Codier-Anweisung im Anhang dieser Arbeit.

krete Form der Mitbestimmung zurückzuweisen. Das dabei verwendete Instrument ist eine weitere Leerformel, nämlich die "Funktionsfähigkeit der Unternehmung", die zur *conditio sine qua non* jeglicher Mitbestimmungsregelung erhoben wird. Wann das Kriterium "Funktionsfähigkeit" erfüllt ist, bleibt offen und kann somit vom Kommunikator im Extremfall so interpretiert werden, daß, um der strengen Nebenbedingung Funktionsfähigkeit gerecht zu werden, überhaupt keine Form der Mitbestimmung mehr zulässig ist: voll bejaht würde in diesem Fall die Mitbestimmung "Null". Der Verdacht drängt sich auf, daß die positiv wirkenden Aspekte des Statements Rechtfertigungsideologie darstellen. Es liegt nahe anzunehmen, daß die irreführende naive Zuordnung durch den Informationsempfänger Teil einer Widerstandsstrategie des Autors ist, eine Vermutung, die durch die Analyse des Kontextes, in dem sich dieses Statement befindet, gestützt wird.¹⁾ Die Ermittlung des Ideologiegehaltes des gesamten Textes wäre die Aufgabe der Stufe 2b der Untersuchung.

2. Statement:

"Eine Erhebung des Verbandes der Chemischen Industrie im Herbst 1970 bei seinen Mitgliedern über Art und Höhe der Aufwendungen für Umweltschutzmaßnahmen hatte folgendes Ergebnis:

- A) Gesamtaufwendungen für die Jahre 1960 - 1969
ca. 3,8 Mrd., d. h. jährlich ca. 375 Mio.
- B) Gesamtaufwendungen 1970 (geschätzt) 655 Mio.
- C) Gesamtaufwendungen 1970 - 1974 (geschätzt)
ca. 3 Mrd., d. h. jährlich ca. 760 Mio.

Also eine beachtliche Steigerung der jährlichen Ausgaben für den Umweltschutz."²⁾

1) Vgl. Sohl (1974a), der Text von Sohl, dem der analysierte Satz entnommen wurde, trägt den Titel "Funktionsfähige Wirtschaft oder Funktionärswirtschaft? Zur aktuellen Mitbestimmungsdiskussion" und läßt keinen Zweifel daran, daß jegliche Form von Parität abgelehnt wird.

2) Hansen (1973), S. 5 f.; Abkürzungen im Originaltext.

Diese in Form einer reinen Tatsachendarstellung (mit Ausnahme des letzten latent wertenden Satzes) gegebene Information erweckt wegen der hohen finanziellen Aufwendungen den Eindruck umweltfreundlichen Verhaltens der Chemischen Industrie. Es scheint antizipatives oder zumindest positiv-anpassendes Verhalten vorzuliegen. Die wissenschaftliche Überprüfung dieser Zuordnung ist schwierig: wenngleich es sich um Rechtfertigungsideologie handeln kann, ist sie inhaltsanalytisch aus diesem Statement weder extrapolierbar noch widerlegbar. Nur der Umweltschutzexperte kann ggf. entscheiden, ob

- (1) die angegebenen Summen in etwa "stimmen", also tatsächlich für Umweltschutzmaßnahmen ausgegeben wurden;
- (2) die mit diesen finanziellen Mitteln getätigten Maßnahmen in ihren Umweltwirkungen über dem zur Zeit geforderten Standard liegen (Antizipation), ihm in etwa entsprechen (Anpassung) oder ihn nicht erreichen (Widerstand).

Falls ein solcher Experte nicht vorhanden ist bzw. er die obigen Fragen nicht beantworten kann, ist eine Aussage über die Strategie der Chemischen Industrie gegenüber Umweltschutzforderungen aufgrund des Statements nicht möglich, die Untersuchung dieser isolierten Aussage muß abgebrochen werden. Erst weitere Informationen von Unternehmern bzw. über Unternehmer können ggf. eine Einordnung dieses Statements in eine Gesamtstrategie möglich machen. Falls der Experte die umweltfreundliche Strategie bestätigt, liegt keine Rechtfertigungsideologie vor: die Strategie ist ermittelt, das Untersuchungsziel erreicht. Gleiches gilt für den Fall, daß der Experte die ursprüngliche Einordnung als falsch bezeichnet: Rechtfertigungs- und ggf. Verzerrungsideologie als Instrumente einer Widerstandsstrategie sind offengelegt, eine weitere inhaltsanalytische Untersuchung dieser Unternehmerverlautbarung erübrigt

sich, da sie keine weiteren inhaltsanalytisch relevanten Termini aufweist.

Diese beiden Beispiele für das Vorgehen bei der Strategiezuzuordnung und Ideologieermittlung kurzer Statements zeigen, daß je nach Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsbefund das in Abb. 9 dargestellte Grundsche ma der Interpretation unternehmerischer Aussagen unterschiedlich verläuft. In der empirischen Analyse werden allerdings nicht einzelne Sätze sondern in sich geschlossene Texte (Aufsätze, Reden usw.) untersucht. Dadurch werden die in den beiden obigen Beispielen auftretenden Probleme der Beurteilung isolierter Aussagen vermieden, da Aussagen häufig erst aus dem Kontext heraus verständlich und somit der Inhaltsanalyse zugänglich werden.

3152 Vorgehensweise bei der Analyse von Informationen über das Verhalten der Unternehmer

Wenn Aussagen über das Verhalten von Unternehmern gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel, die aus wissenschaftlichen Veröffentlichungen, den Massenmedien oder Informationsträgern der ideologischen Gegner der Unternehmer entnommen werden, als Basis der Ermittlungen unternehmerischer Strategien herangezogen werden sollen, so steht, ähnlich wie bei der Analyse von unternehmerischen Verlautbarungen, das Problem des Ideologiegehaltes der Aussage und damit der Glaubwürdigkeit der Quelle im Vordergrund. Da das gesellschaftliche Verhalten der Unternehmer im gesellschaftspolitischen Raum meistens von präzisen Interessenstandpunkten aus gesehen und somit latent oder offenkundig ideologisch diskutiert wird, sind alle Informationen unter dem Ideologiesichtspunkt zu überprüfen und ggf. vorhandene Ideologieelemente zu eliminieren bzw. richtig zu stellen, um ein-

deutige Strategiezugeordnungen zu ermöglichen. Somit steht die Ideologietestung bei Aussagen über Unternehmer am Beginn der Analyse, während sie bei Unternehmer-Verlautbarungen die Analyse abschließen.

Der Ideologiegehalt einer Information über das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel hängt ab

- (1) vom ideologischen Standpunkt und von den ideologischen Absichten des Informanten;
- (2) von Charakteristik und Zielsetzung der Information, ob es sich also um deskriptive bzw. präskriptive oder wertfreie bzw. wertende Aussagen handelt.

Betrachtet man unter den in (2) genannten Aspekten die Information Dritter über das Verhalten der Unternehmer an Hand von Abbildung 10, so zeigt sich, daß grundsätzlich alle drei Aussageformen bei Vorhandensein von Zuordnungsregeln die Ermittlung der vom Informanten behaupteten Strategie ermöglichen. Um von der behaupteten zur tatsächlichen Strategie zu kommen, müssen die ideologisch-verfälschenden oder wertenden Aspekte nicht nur der Aussagen (b) und (c), sondern - und vor allem - auch der als wertfrei-deskriptiv erscheinenden Aussagen eliminiert werden. Gerade diese Aussagen, die unter dem Anspruch der Objektivität auftreten, da sie als direkte Beobachtungen oder zumindest als gesichertes Wissen ausgegeben werden¹⁾, können wirkungsvolle

1) Als typische Beispiele:

"Im Zuge der erhöhten Massenpublizität der Umweltproblematik werden viele Verursacher Strategien entwickeln, die auf Abwehr oder Verzögerung der Kostenübernahme (durch Internalisierung negativer externer Effekte, A.d.V.) gerichtet sind." (Langhein, 1971, S. 202).

"Jede Übertragung von Gleichheitsideen aus der Sphäre des Staates in den Wirtschaftsbereich wird auf das Schärfste abgelehnt, noch ehe man die Ideen überhaupt geprüft hat", (Fortsetzung der Fußnote S. 222)

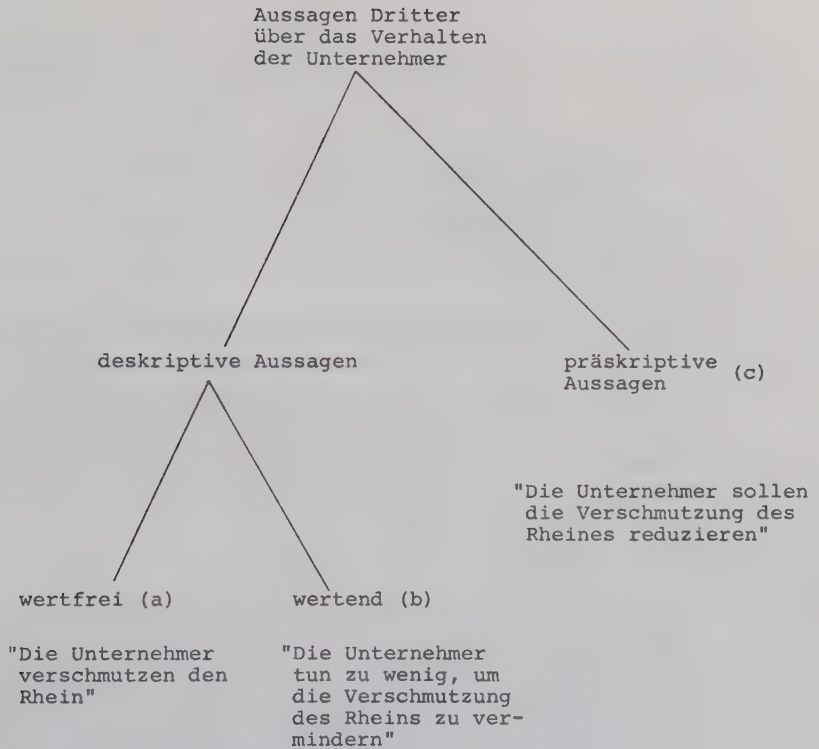


Abbildung 10: Aussagen über die Unternehmer unter den Aspekten deskriptiv/präskriptiv und wertfrei/wertend

Träger von möglicherweise schwer erkennbaren Ideologien sein.

Ideologie kann sich in diesem Fall z. B. darin realisieren, daß

- (1) Einzelbeobachtungen generalisiert, also als für die Unternehmer typisches Verhalten ausgegeben werden;
- (2) unpräzise Eindrücke und globale Meinungen ("Images") als angeblich empirisch fundierte Fakten dargestellt werden¹⁾;
- (3) Beobachtungen in irgendeiner Weise verzerrt wiedergegeben werden²⁾;
- (4) der aus einer deduktiv-theoretischen Analyse abgeleitete Schluß, die Unternehmer müßten sich so und nicht anders verhalten, als das tatsächliche Verhalten der Unternehmer ausgegeben wird.³⁾

Pross (1972a), S. 60.

Beide Aussagen kennzeichnen angeblich beobachtetes Widerstandsverhalten. Falls sie jedoch die Wirklichkeit verfälschen, ist auch die Strategiezusammenfassung falsch.

- 1) Der Verdacht, einer dieser beiden Fälle könne vorliegen, drängt sich bei dem Langhein-Zitat auf.
- 2) Die Aussage von Pross, daß die Gleichheitsideen "überhaupt nicht geprüft wurden", erweckt den Eindruck völlig fehlender Bereitschaft der Unternehmer(-verbände), sich mit gesellschaftspolitischen Problemen auseinanderzusetzen; eine in dieser Form nicht haltbare Vermutung.
- 3) Diese Vorgehensweise ist besonders typisch für die unternehmerkritische DDR-Literatur: aufgrund der Entwicklungsgesetze des Kapitalismus ist es nach der dort herrschenden Auffassung gar nicht möglich, daß sich die Unternehmer anders verhalten, als es aus dem marxistischen Lehrgebäude deduziert wird; Beobachtungen, die als empirischer Beweis für die deduktive Theorie angeführt werden, können jedoch untypische Einzelfälle sein, die somit keine beweisführende Bedeutung besitzen.

Der Ideologieverdacht bei deskriptiv-wertfreien Äußerungen über die Unternehmer ist dann besonders in Betracht zu ziehen, wenn die nach außen hin wertfreie Aussage implizite Wertungen enthält, aus dem Statement also zu erkennen ist, daß der Informant mit dem Verhalten der Unternehmer entweder besonders zufrieden oder besonders unzufrieden ist¹⁾, ohne daß diese Wertung explizit genannt wird: es kann dann durchaus ideologisches Ziel des Informanten sein, daß der Empfänger der Information das Verhalten der Unternehmer im Sinne des Ideologen beurteilt.

Wertend deskriptive ("Die Unternehmer tun zu wenig...") und präskriptive ("Die Unternehmer sollten...") Aussagen sind, wenn sie als Basis für Strategiezusordnungen herangezogen werden, auf ihren normativen Standpunkt hin zu überprüfen. Zwar läßt sich aus Termini wie "zu wenig", "sollten", bzw. "genug", "zufrieden" leicht die Vermutung des jeweiligen Autors über Widerstands- bzw. positives Anpassungs- oder Antizipationsverhalten ableiten. Diese Zuordnung ist jedoch im Sinne der hier vorgelegten Dimensionen nur dann richtig, wenn

- die Beurteilungskriterien des Informanten mit den in dieser Arbeit verwendeten Zuordnungskriterien für die einzelnen Strategiekonzepte identisch sind und
- der Informant nicht seinerseits mit seiner wertenden Aussage ein bestimmtes ideologisches Ziel verfolgt.²⁾

1) Die implizite Kritik an dem Verhalten der Unternehmer ist an dem Zitat von Pross besonders deutlich zu erkennen.

2) Die Aussage eines unternehmerfreundlichen Informanten, die Unternehmer würden "sehr viel für den Umweltschutz tun", kann beabsichtigen, weitere Umweltauflagen für die Unternehmer zu verhindern.

Der zweite für die Ideologieeliminierung wichtige Aspekt ist die Einschätzung der ideologischen Absicht des Informanten. Die einzelnen Informanten bzw. Informationsmedien über das Verhalten der Unternehmer weisen sehr unterschiedliche Positionen gegenüber unternehmerischen Interessen auf und unterliegen damit auch unterschiedlichem Anreiz zu ideologischem Vorgehen. Für die ideologischen Gegner der Unternehmer (insbesondere die Gewerkschaften) gilt die Ideologievermutung in gleichem Maße wie für die Unternehmer selbst.¹⁾ Die interessenbezogene Darstellung gewerkschaftlicher Autoren ist auf Einseitigkeiten und Überspitzungen zu testen²⁾, sie kann aber dennoch wertvolle Aufschlüsse über unternehmerische Strategien erbringen, da sie aus der ideologischen Gegenposition dazu beizutragen in der Lage ist, die Aussagen der Unternehmer zu relativieren. Ähnlichen Wert besitzen die Informationen in Massenmedien über das unternehmerische Verhalten, die den Unternehmern distanziert bis kritisch gegenüberstehen (z. B. Der Spiegel, Frankfurter Rundschau).

Generell gilt für unternehmerkommentierende Informationen von Massenmedien, daß die (gesellschafts-)politische Konzeption des jeweiligen Mediums seine Einstellung gegenüber den Unternehmern und damit auch den wahrscheinlichen Ideologiegehalt in Bezug auf Aussagen über das Verhalten der Unternehmer determiniert. Das vergleichsweise weite Spektrum der Presse in der Bundesrepublik Deutschland, das von unternehmerkritischen (konkret) über neutrale bzw. ambivalente (Die Zeit, Süddeutsche Zeitung) bis zu unternehmerfreundlichen (Frankfurter Allgemeine Zeitung, Die Welt) Publikationsorganen reicht, ergibt ein sehr reichhaltiges

1) Vgl. Hondrich (1963), der in seiner Abhandlung "Die Ideologien der Interessenverbände" weitgehende Parallelen der Ideologien von BDA und BDI einerseits und DGB andererseits aufgedeckt hat.

2) Vgl. die Kritik an der Darstellung von Hinz (1973) Kap. 2.

und in seinen Ausprägungen sehr unterschiedliches Bild vom Verhalten der Unternehmer. Die synoptische Betrachtung der Informationen der Massenmedien weist aufgrund der Möglichkeit, voneinander abweichende Darstellungen und Kommentierungen desselben Tatbestandes durch Vergleich zu neutralisieren, einen hohen Erkenntniswert auf. Diese Synopse kann zumindest teilweise eine spezifische, schwer in den Griff zu bekommende Form der Verheimlichungsideologie in Massenmedien aufdecken: die Informationsselektion. Interessenorientierte Massenmedien können ihre meinungslenkenden Ziele durch entsprechende Auswahl der Nachrichten erreichen. Wenn zudem die selektierten Informationen isoliert unzweifelbar wahr sind, die Tatsache der Selektion dem Betrachter jedoch verborgen bleibt, kann auf dem Wege scheinbarer Objektivität ein verzerrtes Bild vom Verhalten der Unternehmer entstehen.¹⁾

Im Gegensatz zu den Massenmedien, die ein tendenziell manipulatives Image aufweisen, gelten wissenschaftliche Veröffentlichungen bzw. Veröffentlichungen von Wissenschaftlern als objektiv. Abgesehen davon, daß die Meinungen darüber auseinandergehen, wann eine Untersuchung als "wissenschaftlich" anzusehen ist, erübrigt sich auch bei wissenschaftlichen Aussagen keineswegs die Ideologietestung. Insbesondere bei (häufig eher publizistisch als "wissenschaftlich" formulierten) Globalaussagen²⁾, deren empiri-

1) Denkbar ist, daß eine Zeitung nur Informationen über umweltschützende Unternehmeraktivitäten verbreitet, eine andere nur umweltschädigende, wodurch (auch unter der Voraussetzung, daß alle Informationen richtig sind) beim Leser der einen Zeitung der Eindruck antizipativen, beim Leser der anderen der Eindruck von Widerstand leistendem Verhalten entsteht; beide Meinungen sind in dieser Ausschließlichkeit falsch.

2) Beispiele dafür sind die oben diskutierten Zitate von Langhein und Pross, beide aus Veröffentlichungen, die den Anspruch auf Wissenschaftlichkeit erheben.

sche Fundierung nicht deutlich gemacht wird, oder bei wertenden Statements ist nach eventuell vorhandenen Ideologeelementen zu fahnden.¹⁾

Aber auch wissenschaftlich fundierte Aussagen, an deren Wahrheits- und Repräsentationsgehalt keine Zweifel bestehen, können (vom Autor wohl meist unbeabsichtigt) ideologische Wirkungen haben. Ein Beispiel dafür ist die Mitteilung des Ifo-Institutes zu den Umweltaufwendungen der Unternehmer.²⁾ In der Zusammenfassung heißt es:

"Die deutsche Industrie hat in den Jahren 1971 - 1973 nach einer Ifo-Untersuchung rund 4 Mrd. DM für den Umweltschutz aufgewendet. Bezieht man in diese Aufwendungen noch die laufenden Betriebsausgaben ein, dann dürften die gesamten Aufwendungen im Durchschnitt 1 % des Industrieumsatzes nicht überschritten haben."

Die Feststellung, die Aufwendungen hätten 1 % nicht überschritten, selbst wenn man innerbetriebliche Maßnahmen hinzuzählt, erweckt den Eindruck, die Unternehmer würden wenig für Umweltschutz tun. Es kann davon ausgegangen werden, daß die Ifo-Autoren eine weitgehend wertfreie deskriptive Aussage zum Unternehmer-Verhalten abgeben wollten; mit Sicherheit lag es, selbst falls sie eine implizite oder schwache Wertung anstrebten, nicht in ihrer Ab-

-
- 1) Ein besonders krasses Beispiel für "wissenschaftliche" Ideologie über Unternehmerverhalten ist Hondrichs Aussage "Der grundlegende und nach wie vor gesellschaftlich wichtigste dieser Vorgänge (der Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen, A.d.V.) ist der konservative Primitiv-Reflex (Hervorhebung im Original), mit dem ... mächtige Personen ... auf Demokratisierungstendenzen reagieren. Bei Unternehmern ... ist dieser Reflex lang eintrainiert." (Hondrich, 1972, S. 13). Hondrich geht mit keinem Wort darauf ein, wie diese dem Anschein nach durch Fakten bewiesene Behauptung tatsächlich fundiert ist.
- 2) Ifo-Schnelldienst Nr. 6/1973; vgl. auch die ausführliche Darstellung der Untersuchung bei Sprenger (1975); dort die fast gleiche Formulierung, S. 118.

sicht, daß ihr Statement ideologische Wirkungen ausüben würde, was aber bei der gewählten Formulierung nicht ausgeschlossen werden kann. Diese denkbare Fehlinterpretation belegt, mit welcher Vorsicht auch "objektive" Aussagen zu interpretieren sind, um Fehlschlüsse zu vermeiden.

Wenn es gelingt, z. B. durch Vergleiche mit anderen Informationsquellen, den Ideologiegehalt einer Aussage über das Verhalten der Unternehmer sichtbar zu machen und den wirklichen Sachverhalt herauszufiltern oder aber den Ideologieverdacht zu entkräften, kann aus der Aussage auf die jeweilige Unternehmerstrategie geschlossen werden. Die Zuordnung erfolgt nach den gleichen Kriterien, die auch bei ideologiebereinigten Statements der Unternehmer verwendet werden. Die aus den Informationen über die Unternehmer gewonnenen Erkenntnisse über unternehmerische Strategien werden mit den Zuordnungen der Unternehmer-Verlautbarungen verglichen. Übereinstimmung bedeutet eine ausreichende Sicherheit, die Strategie richtig ermittelt zu haben. Divergenzen machen neue Suchprozesse (z. B. weitere Vergleiche, Sammeln weiterer Informationen) erforderlich. Insgesamt ist der empirische Prozeß durch ein vielspuriges Vorgehen und häufige Rückkoppelungen zwischen den einzelnen Untersuchungsästen sowie zu bereits ermittelten Ergebnissen gekennzeichnet.

In den Kapiteln 32 - 34 wird an einigen Beispielen das empirische Vorgehen verdeutlicht. In zwei Fällen, und zwar bei der Ideologie-Ermittlung unternehmerischer Mitbestimmungsaussagen sowie der Ermittlung der externen Strategie gegenüber Umweltsschutzforderungen, wird unter Anwendung des in der empirischen Sozialforschung üblichen Methodeninstrumentariums eine exakte Inhaltsanalyse durchgeführt. Vorbereitet bzw. ergänzt werden die beiden Inhaltsanalysen durch iterative Interpretationen und Vergleiche von vorlie-

gendem Sekundärmaterial. Die empirische Untersuchung der Strategie und Ideologie im Fall der Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen erfolgt auf dem Wege der Sekundärinterpretation; auf eine ideologiekritische Inhaltsanalyse wird, da in dieser Hinsicht die Wandlungen Mitbestimmung und Arbeitnehmerbeteiligung große Ähnlichkeit aufweisen, verzichtet.

32 Empirische Befunde zum Verhalten der Unternehmer gegenüber der Forderung nach Einführung der paritätischen Mitbestimmung

321 Die unternehmerische Strategie

Die Strategie der Unternehmer angesichts der von starken gesellschaftlichen Kräften (Gewerkschaften, SPD, Bundesregierung) geforderten Parität in allen großen Kapitalgesellschaften kann grundsätzlich mit Hilfe eines vergleichsweise einfachen Kategorienschemas¹⁾ quantitativ inhaltsanalytisch ermittelt werden. Allerdings ist im

1) Ein derartiges Kategorienschema hätte in etwa folgendes Aussehen:

Dimension/ Kategorie	Textelemente (Beispiele)
Antizipation	- wir setzen uns für die Einführung der Parität ein - Parität sollte möglichst rasch realisiert werden
Anpassung	- wir erklären uns mit dem Paritätsentwurf einverstanden
Widerstand	- wir lehnen den Gesetzentwurf ab - wir warnen vor der Einführung der Parität wegen ... (der Syndikalisierung der Wirtschaft, Gefahren für die Demokratie usw.).

vorliegenden Fall eine derartige exakte Inhaltsanalyse nicht erforderlich.¹⁾ Ihr Ergebnis steht von vorneherein fest, da die Evidenzbetrachtung des politischen Geschehens in der Bundesrepublik eindeutig zeigt, daß die Unternehmer angesichts der Paritätsforderungen Widerstandsstrategien realisieren. Die Durchsicht vorliegender unternehmerischer Stellungnahmen²⁾ zum Paritätsentwurf zeigt, daß alle relevanten Textelemente ohne Schwierigkeiten überwiegend oder ausschließlich als Widerstandsaussagen zu klassifizieren sind.³⁾ Signifikante Unterschiede in den Aussagen sind weder zwischen Unternehmerverbandsfunktionären und den eigentlichen Unternehmern noch zwischen den einzelnen Unternehmer-Kategorien (Eigentümer-Unternehmer und Manager)⁴⁾ festzustellen.

Angesichts der im folgenden Kapitel beschriebenen ideologiekritischen Inhaltsanalyse⁵⁾, in deren Rahmen die unter-

-
- 1) Diese Aussage gilt nur für die Strategieermittlung. Um den ideologischen Charakter des unternehmerischen Vorgehens aufzudecken bzw. den Verdacht dieses Vorgehens zu entkräften, ist eine exakte Inhaltsanalyse unerlässlich; vgl. Kap. 322.
 - 2) Vgl. als Stellungnahmen von Verbandsfunktionären bzw. Verbänden z. B. Schleyer (1974 a), Schleyer (1974 b), Sohl (1974 a), Sohl (1974 b), Niedenhoff (1974), Niedenhoff (1973), Thüsing (1974), Eberle, Schlaffke (1972), Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (1970); als Beispiele für Stellungnahmen einzelner Unternehmer Hansen (1974), Poullain (1974), Rodenstock (1974), Kley (1974); Anmerkung: Die Unternehmer Schleyer und Sohl gaben ihre Statements als Präsidenten von BDA bzw. BDI ab, sie werden also unter die Verbandsfunktionäre eingereiht.
 - 3) Typische Aussagen sind z. B.: "Der Beschluß der Regierungskoalition zur Mitbestimmung ist in jeder Hinsicht unannehmbar"; "Ein paritätisch ... zusammengesetzter Aufsichtsrat ist im Konfliktfall nicht entscheidungsfähig", beide Zitate Niedenhoff (1974), S. 30.
 - 4) Vgl. dazu die Ausführungen zur (möglicherweise) unterschiedlichen Betroffenheit von Großaktionären und Managern durch Paritäts-Regelungen in Kap. 141, die der Vermutung unterschiedlichen Verhaltens Vorschub leisten. Die Sekundäranalyse stützt diese Vermutung nicht.
 - 5) Vgl. Kap. 322.

nehmerischen Stellungnahmen einer verbalen Analyse unterzogen werden, erscheint es sinnvoll, die Argumentationsweise der Unternehmer zur Begründung ihres Widerstandsverhaltens bereits an dieser Stelle interpretierend zu verdeutlichen. Auffallend ist vor allem:

- (1) Die unternehmerische Argumentation ist weitgehend standardisiert. Praktisch alle Statements der Unternehmer greifen auf ein festes Repertoire von Behauptungen und Argumenten zurück, aufgrund derer die Parität abgelehnt werden müsse. Diese Gleichheit der Argumente schließt allerdings eine in Einzelheiten unterschiedliche, insbesondere unterschiedlich scharfe Formulierung nicht aus.
- (2) Die Argumente der Unternehmer gegen die Parität lassen sich auf den gemeinsamen Nenner der "Schädlichkeit" zurückführen. Der von einer Parität verursachte Schaden, der - so die Unternehmer-Texte - mit Sicherheit eintreten wird, betrifft entweder unmittelbar oder mittelbar das allgemeine (z. B. gesamtwirtschaftliche oder gesamtgesellschaftliche) Wohl. Die Unternehmer leisten also Widerstand in Wahrnehmung eines die Gesamtheit betreffenden Interesses.
- (3) Das Argumentations-Instrumentarium umfaßt sowohl makrosoziale als auch makroökonomische als auch mikroökonomische Bereiche, d. h., die Argumente werden nicht nur linear angehäuft sondern so angeordnet, daß sich aus vielen kleinen, zunächst isolierten Teilaspekten ein geschlossenes Ganzes ergibt. Paritätische Mitbestimmung - so z. B. eine Argumentationskette zu ihrer Ablehnung - führe wegen der durch sie verursachten Patt-Situation zur Entscheidungsunfähigkeit, was die Wettbewerbssituation der betroffenen Unternehmungen entscheidend verschlechtere¹⁾ (mikroökonomische Schäden);

1) Vgl. Arbeitskreis Mitbestimmung (1973) in Niedenhoff (1973), S. 73.

damit sei jedoch das Privateigentum außerstande, "seine im Gesamtinteresse liegenden Funktionen" (z. B. "marktgerechtes Verhalten" zur Vermeidung "der Vergeudung öffentlichen Wohlstandes") zu erfüllen (makroökonomische Schäden)¹⁾; schließlich würde wegen der faktischen Aushöhlung der Tarifautonomie "die Macht der Gewerkschaften ... zur erdrückenden Übermacht nicht nur in der Wirtschaft sondern auch im Staat" (makrosoziale Nachteile).²⁾ In praktisch jedem Unternehmer-Statement zur Ablehnung der Parität werden alle drei Ebenen angesprochen.

- (4) Die Argumente der Unternehmer deuten auf eine vergleichsweise inflexible Strategie hin. Jede als Parität bezeichnete oder als Parität anzusehende Regelung wird entschieden zurückgewiesen, unabhängig von dem Ausmaß, in dem sie in ihrer konkreten Ausprägung unternehmerische Interessen einschränkt.³⁾ Die Unternehmer lassen keine konkrete Bereitschaft zu einer stärkeren Einbeziehung von Nicht-Unternehmern in das unternehmenspolitische System erkennen. Ausweichstrategien⁴⁾ sind allenfalls in ihrer reduziertesten Form, nämlich dem Hinweis darauf, daß durch die betriebsverfassungsrechtlichen Regelungen eine Gleichstellung von Kapital und Arbeit bereits erreicht sei⁵⁾, feststellbar.

-
- 1) Arbeitskreis Mitbestimmung (1973) in Niedenhoff (1973), S. 72.
 2) Ders. (1973), S. 70; vergleichbare Argumente und Argumentationsketten sind aus den entsprechenden Unternehmer-Verlautbarungen ohne Schwierigkeiten extrapolierbar.
 3) Vgl. die Ablehnung des auf dem 22. Parteitag der CDU beschlossenen "Paritäts"-Modells, das eine Reihe von für die Unternehmer günstigen Schlichtungsregeln enthält, als "nicht ausreichend für die institutionelle Sicherung des Eigentums", vgl. Niedenhoff (1974), S. 4.
 4) Vgl. Kap. 2232.
 5) Vgl. z. B. Schleyer in Bundestag (1974a), S. 3; Niedenhoff (1973), S. 70 f.

Unternehmerische Aktivitäten angesichts Paritätsforderungen realisieren sich überwiegend in verbaler, kommunikativ-beeinflussender Form. Daneben sind aber auch andere Aktivitätsformen denk- und in der ökonomischen Praxis - in allerdings nur wenigen Fällen - beobachtbar. Unternehmungsinterne Antizipation durch betriebsindividuelle Realisierung eines Paritätsmodells wurde in keiner der Unternehmungen, die unter die Paritätsregelung fallen würden, vorgenommen.¹⁾²⁾ Feststellbar sind hingegen eine Reihe von vergleichsweise spekulativen Widerstandsaktivitäten, mit deren Hilfe die Unternehmer versuchen, ihre Unternehmung dem Einflußbereich zu erwartender Paritätsregelungen zu entziehen. Als praktizierte Möglichkeiten bieten sich an:

- (1) Rechtsformwechsel von der Rechtsform der Kapitalgesellschaft in die der Personengesellschaft;³⁾
- (2) Ausweichen in Produktionsbereiche, die den geltenden Paritätsbestimmungen nicht unterworfen sind;⁴⁾

-
- 1) Die einzige (allerdings nur verbale) Ausnahme besteht in dem 1947 von der Gute-Hoffnungshütte AG sowie der Klöckner-Werke AG unterbreiteten Vorschlag, angesichts drohender Entflechtungen den Aufsichtsrat paritätisch zu besetzen (vgl. Stammer, 1965, S. 46 f; Schneider-Kuda, 1969, S. 181 ff.) Dieses Vorgehen, das eindeutig Mittel zum Zweck der Verhinderung des Untergangs der beiden Unternehmungen war, fand keine Nachahmung; die Unternehmervverbände gingen kurz danach bereits zu einer dezidierten Widerstandsstrategie über (vgl. Schachtschabel, 1964).
 - 2) In einzelnen mittelständischen Unternehmungen wurden antizipativ paritätsähnliche Modelle eingeführt und erprobt (z. B. Ahrensburger-Modell, Porst-Modell). Es handelt sich dabei um wenige Ausnahmefälle.
 - 3) Vgl. die Frage in der Untersuchung von Mertens (1975 c) an 36 Eigentümer-Unternehmer "Haben Sie die Rechtsform gewechselt, um einer erweiterten Mitbestimmung zu entgegen?", die von 6 Unternehmern bejaht wurde (28 "nein", 2 "irrelevant"). Allerdings erfaßte Mertens in der Ja-Kategorie auch diejenigen Unternehmer, die wegen der erwarteten Parität auf eine geplante Umwandlung von der Personengesellschaft in eine Kapitalgesellschaft verzichteten.
 - 4) Vgl. das Vordringen der Montanbetriebe in den Verarbei-

(3) Standortverlagerungen.¹⁾

Die Interpretation der vorliegenden Informationen zur Strategie der Unternehmer gegenüber einer geplanten Einführung der Parität in allen Großunternehmungen bestätigte das Meinungsbild, das der politisch Gebildete von diesem Verhalten ohnehin aufweist: Die Unternehmer leisten auf kommunikativ-beeinflussendem Weg rigiden Widerstand gegenüber derartigen Plänen und versuchen zudem in Einzelfällen, die vorhandenen Möglichkeiten nichtverbalen Widerstandes zu realisieren.

322 Die Ermittlung des Ideologiegehaltes der unternehmerischen
Verlautbarungen zur paritätischen Mitbestimmung

Nach der Zuordnung der unternehmerischen Aktivitäten zur Widerstandsstrategie stellt sich als nächstes die Frage nach dem Instrumentarium, mit dessen Hilfe die Unternehmer das Ziel der Vermeidung der Parität zu erreichen versuchen. Da der wesentliche Teil der unternehmerischen Aktionen zur Abwehr von Paritätsforderungen in Form kommunikativer Beeinflussung sowohl des staatspolitischen Systems als auch der Öffentlichkeit erfolgt, erscheint es sinnvoll, die unternehmerischen Verlautbarungen daraufhin zu untersuchen, in welchem Ausmaß und in welchen Ausprägungen sie das vermutlich wirkungsvollste Beeinflussungsinstrumentarium, die Ideologie bzw. ideologische Elemente, enthalten.

tungsbereich, wodurch die Zahl der unmittelbar dem Montanmitbestimmungs-Gesetz unterworfenen Unternehmungen erheblich reduziert wurde; vgl. Artikel "Museum für Mitbestimmung" (o. V.) in: Wirtschaftswoche Nr. 17/1975, S. 45 f; allerdings dürfte die Flucht vor der Parität nicht das einzige, nicht einmal das dominante Motiv für diese Diversifikations-Aktivitäten gewesen sein.

1) Ebd.

3221 Ableitung und Begründung der Hypothese sowie des Untersuchungsplans zum ideologischen Vorgehen gegenüber Paritätsforderungen

Hypothesen zur Prüfung sozialwissenschaftlicher Tatbestände sollen grundsätzlich Extrakte von Theoriesystemen sein, die gesellschaftliche Phänomene allgemeingültig beschreiben und erklären. In wissenschaftstheoretischen Überlegungen wird die - angeblich- im Rahmen betriebswirtschaftlich-empirischer Forschung beobachtbare Tendenz kritisiert, anstelle theoretisch fundierter Hypothesen mit sogenannten ad hoc-Hypothesen zu arbeiten.¹⁾ Die puristische Forderung nach der Verwendung nur solcher Hypothesen, die aus fundierten Theoriesystemen deduziert wurden, ist allerdings solange wirkungslos (und möglicherweise wissenschaftshemmend), als keine entsprechenden Theorien zur Verfügung stehen.

Im vorliegenden Fall reicht die theoretische Basis nicht aus, um zu theori deduzierten Hypothesen im strengen Sinn des Wortes zu kommen. Zwar existieren im umfassenderen Bezugsrahmen der Kommunikationstheorie Theoriesysteme und -elemente, die, mit einiger Vorsicht gehandhabt, auch zu Hypothesen ausbaubare Hinweise für den speziellen Untersuchungsgegenstand der Art und Intensität ideologischen Vorgehens der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel enthalten.

1) Vgl. die scharfe Kritik von Schanz (1975) an den im Rahmen der "Empirischen Theorie der Unternehmung" durchgeführten Untersuchungen: "Die Falsifikation einer ad hoc-Hypothese hat nämlich keine weitreichenden Auswirkungen als die, daß an ihre Stelle eine neue tritt, denn das Interesse an ihnen ist zeitlich sehr begrenzt" (S. 323).

Die Brauchbarkeit derartiger Theorien¹⁾ ist für das angesprochene Ideologie-Problem jedoch insofern eingeschränkt, als in der Regel zu erklären versucht wird, welches kommunikative Vorgehen unter welchen Bedingungen zu den vom Sender gewünschten Ergebnissen führt²⁾, nicht jedoch, welches Überzeugungs- und Manipulationsinstrumentarium sich interessenbezogene Argumentation unter welchen Bedingungen bedient.³⁾ Insofern ist es nicht zu umgehen, daß die im folgenden geprüfte(n) Hypothese(n) auch ad hoc-Elemente enthält (enthalten).

Eine allgemeine Theorie der Verwendung von ideologisch gefärbter Beeinflussung politischer Prozesse bei der Wahrnehmung von Partial-Interessen könnte axiomatisch daran ansetzen, daß Interessenvertreter sich umso eher eines bestimmten Instruments bedienen, für je wirkungsvoller sie es halten. So erscheint es z. B. plausibel, daß Interessenvertreter relativ leicht und häufig zu der Ansicht gelangen, die vereinfachende Umstrukturierung der Wirklichkeit, wie sie im Rahmen ideologischer

1) Vgl. z. B. Back (1958); Klapper (1960); Hovland et al (1953).

2) Vgl. die Hypothesen der Wirkung verschiedener Kommunikationsinhalte und -formen bei Klis (1970) S. 100 ff. und die dort angegebene Literatur.

3) Irrelevant ist in diesem Zusammenhang die Ideologieliteratur, da dort die Schwerpunkte eindeutig auf dem wissenschaftstheoretischen, nicht jedoch auf dem verhaltenswissenschaftlichen Sektor gesetzt werden.

Argumentation erfolgt, stelle ein besondersgeeignetes Mittel dar, um den Empfänger kommunikativer Beeinflussung zu einem von Informationssender gewünschten Verhalten zu veranlassen.¹⁾ Denkbar ist auch, daß die Vertretung von Partialinteressen unter den gegebenen sozio-kulturellen Bedingungen "automatisch" zur Verwendung von Ideologie führt, wenn es sich um einen Themenbereich handelt, über den kein allgemeiner Konsens besteht. Akzeptiert man solche Thesen, dann liegt es nahe, ideologische Argumentation der Unternehmer zur Realisierung ihrer Interessen zu vermuten, wobei diese Vermutung im Fall der Parität noch durch das Vorliegen einiger spezieller Randbedingungen gestützt wird:

- (1) Die Beurteilung von Aussagen über bestehende Mitbestimmungsregelungen und von Prognosen der Auswirkungen geplanter Modelle ist nur dem Mitbestimmungsexperten möglich. Auch der politisch Gebildete ist ohne entsprechende ökonomische sowie ggf. politologische und juristische Spezialkenntnisse kaum in der Lage, Statements zur Mitbestimmungsdiskussion auf ihren Wirklichkeitsgehalt zu überprüfen. Gerade diese Situation ist eine günstige und erfolgversprechende Voraussetzung dafür, Ideologien anzuwenden, die einen grundsätzlichen Plausibilitätskern aufweisen, dabei aber andererseits partiell die Realität verfälschen.
- (2) Die Mitbestimmungsdiskussion ist insgesamt ideologisiert. Auch die Promotoren der Realisierung der Parität stützen ihre Forderungen mit Termini, die zumin-

1) Vgl. die Überlegungen zur Wirksamkeit einseitiger Argumentation bei Klis (1970), S. 112 sowie die Anmerkungen dazu in Kap. 4.

dest unter dem Verdacht stehen, ideologische Leerformeln zu sein ("Reform", "Fortschritt", "Demokratisierung"). Der an sich neutrale Begriff "Mitbestimmung" ist emotionell positiv aufgeladen.¹⁾ Angesichts dieser Ideologisierung innerhalb des Wandlungsprozesses bleibt den reagierenden Unternehmern nur die Möglichkeit, entweder die gegnerische Ideologie zu entlarven und dann selbst auf ideologiefreier Basis zu argumentieren oder aber - bewußt oder unbewußt - den ideologischen Stil der Diskussion aufzugreifen, was möglicherweise den Zwang beinhaltet, zur Abwehr der Forderungen die Ideologietendenz zu verstärken.

Auf der Basis dieser Überlegungen erscheint es möglich, eine Hypothese über das ideologische Vorgehen der Unternehmer in ihren Statements zur Mitbestimmung aufzustellen, die, ohne im strengen Sinn theoriefundierte Hypothese zu sein, nicht die Schwäche einer reinen ad hoc-Hypothese aufweist.

Hypothese:

Die Argumentation der Unternehmer zur Verhinderung der Einführung der paritätischen Mitbestimmung ist überwiegend ideologisch.

Der Terminus "überwiegend" impliziert zweierlei:

- (1) Es wird vermutet, daß die Stellungnahmen der Unternehmer mehr ideologische als nicht-ideologische Elemente aufweisen. Dabei ist der Begriff "mehr" nicht ausschließlich quantitativ als Relation der Zahl der ideologischen und der nicht-ideologischen Text-Elemente aufzufassen.

1) Diese Tatsache wird z. B. dadurch belegt, daß Gegner der Parität immer wieder darauf verweisen, grundsätzlich "Mitbestimmung zu bejahen"; Sohl (1974 a), S. 8; Schleyer in Bundestag (1974a), S. 4.

Das "Mehr" kann sich auch ergeben durch besonders massive Einzelideologien¹⁾ und geschickte Plazierung ideologischer Elemente²⁾. Ein Text gilt im Sinne dieser Hypothese auch immer dann als überwiegend ideologisch, wenn der in Mitbestimmungsfragen politisch gebildete Betrachter den qualitativen Eindruck erhält, der Text sei "ideologisch", ohne daß dieser Eindruck unbedingt durch quantitative Messung bestätigt sein müßte bzw. werden könnte.

- (2) "Überwiegend" bedeutet aber zugleich, daß die Aussagensysteme auch ideologiefreie Elemente und Passagen aufweisen. Die ausschließliche Verwendung von Ideologien birgt die Gefahr des Glaubwürdigkeitsverlustes zumindest bei denjenigen, die aufgrund ihrer Wissensbasis wenigstens in etwa Ideologie von Nicht-Ideologie zu trennen vermögen. Die Unternehmer verbessern deshalb ihre Durchsetzungschancen, wenn sie ideologische und ideologiefreie Passagen mischen; ungewiß ist, ob sie sich dessen auch bewußt sind.

Es erscheint schwierig, eine Hypothese darüber zu deduzieren, wie sich die ideologischen Aussagen auf die einzelnen Ideologieformen verteilen. Zwar wäre es im Sinn der "Dramaturgie der Ideologien"³⁾ wirkungsvoll, alle Ideologiemöglichkeiten miteinander zu kombinieren, jedoch kann a priori nicht festgestellt werden, ob die unternehmerischen Statements auf der Basis eines vorhandenen Ideologie- und Argumentationsschemas konstruiert werden⁴⁾ oder aber ob sie

1) Z. B. "Parität zerstört die freiheitliche Demokratie".

2) Z. B. je eine Ideologie im ersten und im letzten Satz des Statements.

3) Vgl. Hondrich (1963), S. 158 und die Ausführungen zu dieser "Dramaturgie" in Kap. 23122.

4) Damit dann tatsächlich alle hier angeführten Teilideologien belegt wären, müßte das von den Unternehmern verwendete Ideologieschema weitgehend mit dem in dieser Arbeit aufgestellten Schema übereinstimmen.

emotionell und spontan entstehen, was allenfalls zufällig eine Verwendung aller Ideologieformen zur Folge hätte.

Der Versuch der Bestimmung des Ideologiegehaltes legt die beiden Hauptdimensionen der Untersuchung fest: die Trennung in ideologische und ideologiefreie Aussagen. Da Ideologien umso wirkungsvoller sind, je weniger der Ideologieempfänger die Verfälschung der Realität erkennen kann, werden in unternehmerischen Statements vermutlich auch Aussagen enthalten sein, bei denen selbst Mitbestimmungsexperten Schwierigkeiten haben sich festzulegen, ob Ideologie vorliegt oder nicht. Diese ideologieverdächtigen Aussagen sind in einer dritten Dimension ("Zuordnung nicht möglich") zu erfassen. Schließlich können sich in den Statements auch Elemente befinden, die im Hinblick auf die Frage nach dem Ideologiegehalt irrelevant sind, da sie als Floskeln, Anreden, Füllaussagen oder Darstellungen unbestreitbarer Fakten¹⁾ nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem interessen- und zielgerichteten Zweck des Statements stehen. Diese Elemente, die nur deshalb erfaßt werden, damit der untersuchte Text vollständig aufgeteilt und zugeordnet wird, werden unter der Dimension "ideologieirrelevante Aussagen" eingereiht.

Somit ergibt sich unter Hinzuziehung der einzelnen Ausprägungen von Ideologien folgendes Dimensions- und Kategorienschema:

1) Z. B. "Die Regierung hat einen Entwurf zur paritätischen Mitbestimmung vorgelegt".

1 Ideologische Aussagen

11 Verzerrungsideologie

12 Verheimlichungsideologie

121 Verheimlichung von Gegenargumenten

122 Verheimlichung von argumentationsrelativierenden Tatbeständen

13 Rechtfertigungsideologie

131 Strategietäuschung

132 Motivationstäuschung

133 Interessentäuschung

14 Unterstellungsideologie

15 Leerformelideologie

16 Letzte-Werte-Ideologie

17 Zusammenhangsideologie

18 Prophetieideologie

2 Ideologiefreie Aussagen

3 Zuordnung nicht möglich

4 Ideologieirrelevante Aussagen

Das Codeblatt im Anhang zur Arbeit enthält die Zuordnungsregeln für die einzelnen Kategorien.

3222 Probleme und Ergebnisse des Pretests

Der Pretest sollte Aufschluß darüber geben, ob der Untersuchungsplan grundsätzlich zur Falsifizierung bzw. vorläufigen Bewährung der Hypothese geeignet ist und ob, falls die grundsätzliche Eignung festgestellt werden kann, Partial-Verbesserungen am Untersuchungsplan nötig sind. Für den Pretest wurden nacheinander zwei Statements des Präsidenten der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Dr. Hanns Martin Schleyer, ausgewählt, und zwar zunächst die einleitende Erklärung beim Hearing des Bundestagsausschusses für Arbeit und Sozialordnung zum Thema "Erfahrungen mit der bisherigen Mitbestimmung und Gesamtwürdigung des Gesetzentwurfes"¹⁾ und dann seine unter der Überschrift "Unannehmbar" veröffentlichte grundsätzliche Stellungnahme zu diesem Gesetzentwurf²⁾. Beide Texte wurden sowohl vom Autor als auch von einem zweiten Verschlüssler³⁾ mit Hilfe des Codeblattes codiert. Nach dem ersten Durchlesen des Textes gaben beide Verschlüssler als ersten Eindruck zu Protokoll, ob sie den Text für "überwiegend ideologisch" bzw. "nicht überwiegend ideologisch" hielten. Dann erfolgte die quantitativ/qualitative Zuordnung an Hand des Zuordnungsblattes. Die Ergebnisse wurden zu Protokoll genommen und verglichen. Abweichende Zuordnungen wurden

1) Deutscher Bundestag (1974 a), S. 3 f.

2) Schleyer (1974 a), S. 3 f.; abgedruckt auch in "der arbeitgeber" Nr. 3/1974.

3) Die Durchführung einer ideologiekritischen Inhaltsanalyse setzt einerseits 'Spürsinn' für ideologische Argumentationsweisen und andererseits Wissen um den ggf. ideologisch verfälschten Untersuchungsgegenstand voraus; die Anforderungen sind also hoch. Der als Vergleichscoder zugezogene Diplom-Kaufmann ist Mitbestimmungsexperte; er setzte sich mit dem Ideologie-Begriff des Autors intensiv auseinander. Die Hypothese wurde ihm nicht mitgeteilt, um die Gefahr einer self fulfilling prophecy zu reduzieren.

diskutiert, um Fehlerquellen aufdecken und ausschalten zu können.

Die Analyse des Hearing-Textes zeigte zwar einerseits, daß der Untersuchungsplan grundsätzlich geeignet ist, die Ideologien unternehmerischer Artikulationen offenzulegen, daß er aber andererseits noch einer Reihe von Präzisierungen und Operationalisierungen bedurfte, damit ein ausreichend valides und reliables Untersuchungsergebnis erreichbar sein würde.

Schwierigkeiten bereitete besonders die Forderung nach einer als befriedigend anzusehenden Reliabilität. Das gravierendste Problem des ersten Pretestes bestand darin, daß die Festlegung des recording unit nicht in genügendem Maße operational erfolgte, so daß die beiden Coder sehr unterschiedlich große Textelemente zusammenfaßten und den Kategorien zuordneten. So kam es vor, daß der eine Coder einen ganzen Absatz global als eine einzige Form von Ideologie betrachtete, während der andere Coder denselben Absatz in viele verschiedene, unterschiedlichen Ideologiekategorien zugehörnde Elemente aufteilte. Insofern waren die Ergebnisse der beiden Coder nur in Einzelfällen direkt miteinander zu vergleichen; eine Reliabilitätsprüfung konnte nicht durchgeführt werden.

Unabhängig davon ordneten jedoch beide Coder weitaus die meisten Elemente Ideologie-Kategorien zu¹⁾, sie hielten also den Text im Sinne der Hypothese für "überwiegend ideologisch". Dieses quantitative Ergebnis entsprach auch der

-
- 1) Coder A traf 56 Codierentscheidungen, Coder B 60. Es ergab sich folgende Zuordnung zu den Dimensionen

	1	2	3	4
A	40	6	6	4
B	50	3	2	5

globalen Stellungnahme, die sie vor der exakten Analyse des Textes abgaben. In den Fällen, in denen der Codierentscheidung dasselbe recording unit zugrundelag, bestand auch weitgehend Übereinstimmung darüber, welche Elemente als "ideologisch" und welche als "ideologiefrei" anzusehen waren. Für ein ausreichend reliables Ergebnis allerdings nicht mehr tolerierbare Divergenzen ergab es innerhalb der Dimension "Ideologie"; offensichtlich waren die Zuordnungsanweisungen für die einzelnen Kategorien im Hinblick auf die Hintergründigkeit des Ideologiefenomens nicht eindeutig genug.¹⁾ Als positiv war zu werten, daß beide Coder keine Schwierigkeiten hatten, ein als Ideologie identifiziertes Textelement zumindest einer der Ideologiekategorien zuzuordnen, so daß das Ideologieklassifikationsschema als erschöpfend betrachtet werden konnte.²⁾ Angesichts der geringen Zahl der nicht als ideologisch bezeichneten Textelemente ist es auch sehr unwahrscheinlich, daß Aussagen nur deshalb nicht unter die Dimension Ideologie eingereiht wurden, weil es keine entsprechende Ideologiekategorie gab. Insgesamt konnte aufgrund der Ergebnisse vermutet werden, daß eine weitere Straffung und Operationalisierung des Meß- und Zuordnungsinstrumentariums Ergebnisse im Sinne des Untersuchungsziels ermöglichen würde.

Nach der Modifikation der Codieranweisung wurde von beiden Codern der zweite Schleyer-Text inhaltsanalytisch untersucht. Dabei ergaben sich folgende Ergebnisse:

-
- 1) Darüber beklagte sich der Vergleichscoder.
 - 2) Beim zweiten Pretest ergab sich dann die Notwendigkeit, eine weitere Ideologiekategorie einzuführen ("Unterstellungsideologie"), die sowohl beim ursprünglichen Entwurf des Ideologieklassifikationsschemas als auch des Codierplans fehlte.

Beide Verschlüssler trafen 36 Codierentscheidungen, wobei wegen der verschärften Vorschriften zur Auswahl der Texteinheiten (grundsätzlich ganzer Satz als recording unit) nur in vier Fällen nicht-identische Textelemente zugeordnet wurden. 28 Codierentscheidungen stimmten überein, 8 Codierentscheidungen divergierten, was einem Übereinstimmungsgrad von 77,7 % entspricht.¹⁾

Die beiden Coder verteilten die Texteinheiten folgendermaßen auf die Kategorien:²⁾

	11	12	13	14	15	16	17	18	Summe Ideologie	2	3	4	Summe insgesamt
A	7	2	1	3	3	2	1	7	26	5	4	1	36
B	8	-	1	3	2	5	1	6	26	5	4	1	36

1) Errechnet nach der Formel

$$V_n = \frac{n \cdot M}{\sum_{i=1}^n N_i}$$

wobei bedeutet

V = Verlässlichkeit

n = Zahl der Coder

M = Codierentscheidungen, in denen die Coder übereinstimmen

N = Gesamtzahl der Codierentscheidungen (nach Ritsert, 1972, S. 62 f.).

Die Anwendung exakterer Verlässlichkeitsindizes erübrigt sich in diesem Fall, da die Wahrscheinlichkeit zufälliger Übereinstimmung zwischen den Codern wegen der vergleichsweise hohen Zahl der Kategorien (14) gering ist; vgl. ebd.

- 2) In der Tabelle wurden die Zuordnungen zu den Kategorien 121 und 122 unter 12 und zu den Kategorien 131, 132, 133 unter 13 zusammengefaßt.

Der Vergleich der Übereinstimmungen (Ü) und Nicht-Übereinstimmungen (NÜ) bezogen auf die einzelnen Kategorien ergibt folgendes Bild:¹⁾

	11	12	13	14	15	16	17	18	Summe Ideologie	2	3	4	Summe insgesamt
Ü	6	-	1	3	2	2	1	5	20	4	3	1	28
NÜ	3	2	-	-	1	3	-	3	12	2	2	-	16

Beide Coder bezeichneten den Text unabhängig von der quantitativen Auswertung als "überwiegend" ideologisch. Diese Globalbeurteilung wurde durch die quantitativen Werte gestützt, wenngleich die quantitativen Ergebnisse in diesem Fall weniger eindeutig ausfielen als bei der Darstellung Schleyers beim Bundestags-Hearing. Dieses Ergebnis wird dadurch verständlich, daß die Grundsatzzerklärung "Unannehmbar" im Gegensatz zum Hearing-Text auch Aussagen zu den Regierungsplänen bezüglich der Errichtung überbetrieblicher Fonds enthält, die beide Coder wegen bisher fehlender Vergleichsmodelle entweder nicht zuordnen konnten²⁾ oder die als ideologiefrei angesehen wurden³⁾.

-
- 1) Die Nicht-Übereinstimmungen werden bei dieser Tabelle doppelt gezählt, da bei Divergenzen der Zuordnung des A zu einer Kategorie eine Korrespondenzzuordnung des B zu einer anderen Kategorie entspricht.
 - 2) Z. B. "Die Errichtung von Fonds ... (bedeutet, A.d.V.) eine nachhaltige Gefährdung der Investitionstätigkeit": Ob Prophetieideologie vorliegt, wagten beide Coder nicht zu entscheiden; vgl. unterschiedliche Auffassungen darüber bei Barth (1971) und Krelle et al (1968).
 - 3) Z. B. "Die Fonds ergeben einen vergleichsweise zweifelhaften vermögenspolitischen Effekt für die Begünstigten". Grundsätzlich ist anzumerken, daß die Versuchung zu ideologischer Argumentation im Fall der überbetrieblichen Fonds geringer ist als bei der Parität. Die Inkonsistenzen der vorgelegten Entwürfe zur Einführung derartiger Fonds erleichtern es, mit Argumenten zu arbeiten, die wirklichkeitsadäquat sind, und mindern somit den Zwang zur risikoreicheren Verfälschung der Wirklichkeit.

Als Resümee der beiden Pretests ergibt sich:

- (1) Die präzisierte und operationalisierte Codieranweisung gestattet eine ausreichend valide und reliable ideologiekritische Inhaltsanalyse unternehmerischer Statements. Es gibt keine Indizien dafür, daß die festgestellten Ideologien nicht tatsächlich dem instrumentellen Vorgehen der BDA bei der Realisierung ihrer Widerstandsstrategie entsprechen. Die breite Auffächerung des Ideologiekphänomens in viele operationale Kategorien macht es unwahrscheinlich, daß die Ideologiezuschreibungen nicht als valide anzusehen sind. Angesichts der Schwierigkeit, Ideologien eindeutig zu ermitteln, muß die erreichte Übereinstimmung als hoch bezeichnet werden.¹⁾
 - (2) Beide Pretests stützen sowohl bei qualitativ-quantitativem wie qualitativ-impressionistischem Vorgehen die Untersuchungs-Hypothese, die damit an Bewährung gewinnt. Sie erscheint geeignet, als Hypothese für eine breit angelegte Inhaltsanalyse unternehmerischer Verlautbarungen zur Parität herangezogen zu werden.²⁾
 - (3) In beiden Pretests fanden sich Beispiele für alle Ideologiekategorien³⁾, wenngleich in sehr unterschiedlichen
-
- 1) Vgl. zur Festlegung "befriedigender" Verlässlichkeitsniveaus bei Inhaltsanalysen Ritsert (1972), S. 70 f.; der hohe Übereinstimmungsgrad ist im Fall des Schleyer-Textes wohl auf dessen angesichts seiner Kürze vergleichsweise undifferenzierte Argumentationsweise zurückzuführen, die diesen Text als inhaltsanalytisch "einfach" ausweist.
 - 2) Zu Überlegungen, ob derartige Untersuchungen auch geeignet sind, grundsätzlich den Ideologiegehalt interessenbezogener Argumentationen zu erhalten, vgl. Kap. 4.
 - 3) Mit Ausnahme der Unterstellungsideologie, die in Schleyers Aussage im Bundestagshearing nicht vorkam. Diese Zurückhaltung kann taktisch motiviert gewesen sein, um eine frühzeitige Emotionalisierung des Hearings zu vermeiden; auch der DGB-Vorsitzende Vetter, der vor Schleyer eine Grundsatzerklärung abgab, enthielt sich jeglicher Unterstellungsideologie. (Bundestag, 1974 a, S. 1 ff.)

Häufigkeiten. Dieses Ergebnis könnte Ausgangspunkt für eine weitere Hypothese sein, derzufolge die Unternehmer sich, bewußt oder unbewußt, der "Dramaturgie der Ideologie" (Hondrich) bedienen. Beide Pretests stimmen auch darin überein, daß die Kategorien "Verzerrung" und "Prophetie" wesentlich häufiger auftauchen als andere Ideologieformen. Der Grund dafür, daß Verzerrungsideologie besonders oft verwendet wird, ist nicht nur in der größeren Bandbreite dieser Ideologie gegenüber anderen Ideologieformen zu sehen, sondern auch darin, daß eine verzerrte Darstellung besonders günstige Voraussetzungen für die angestrebte Widerstands-Wirkung eines Statements schafft. Die Vorliebe für Prophetieideologie kann dadurch bedingt sein, daß das Aufzeigen negativer Konsequenzen von unerwünschten Maßnahmen das staatspolitische System am ehesten dazu bewegen kann, auf die Realisierung der von den Unternehmern bekämpften Maßnahmen zu verzichten. Prophetie-Ideologie erhöht also in besonderem Maße die Chancen, das Widerstandsziel zu erreichen. Sie ist ggf. in der Lage, in der Öffentlichkeit genau die "Unruhe" zu erzeugen, die die Unternehmer aufgrund der Mitbestimmungsentwürfe wahrzunehmen glaubten¹⁾, was jedoch wohl mehr einem Wunschdenken als tatsächlicher Beobachtung entsprach.

An Hand zweier Codierentscheidungen, bei denen bezüglich der Zuordnung "Ideologie"/"keine Ideologie" im Pretest keine Übereinstimmung bestand, werden im folgenden einige der Schwierigkeiten verdeutlicht, die bei dieser Art der Inhaltsanalyse auftreten können:

"Wegen dieser seiner ordnungssprengenden Grundkonzeption lehnen wir den Gesetzentwurf (zur paritätischen Mitbestimmung, A.d.V.) der Bundesregierung ab."²⁾

1) Vgl. Niedenhoff (1974), S. 34 f.

2) Bundestag (1974 a), S. 3.

Coder A bezeichnete den Satz grundsätzlich als ideologiefrei, da er nach seiner Meinung die tatsächliche Strategie und das tatsächliche Interesse der Unternehmer ausdrückt. Der Terminus "ordnungssprengend" wurde isoliert der Prophetie-Ideologie zugeordnet, da die Behauptung, die Parität würde mit Sicherheit die angesprochene Ordnung¹⁾ sprengen, vom Coder im Hinblick auf die Paritätserfahrungen in der Montan-Industrie als eher unwahrscheinlich angesehen wurde. Coder B kam zu einem wesentlich anderen Ergebnis: Seiner Meinung nach ist der Satz insgesamt dominant ideologisch, und zwar deshalb, weil andere als die tatsächlichen Gründe für die Widerstandsstrategie genannt wurden (Rechtfertigungsideologie).²⁾ Trotz der vorangegangenen Präzisierung durch Schleyer ordnete er den Terminus "Ordnung" (nicht: "ordnungssprengend"!) als Leerformel ein, da der Betrachter nicht genau erkennen könne, welche Ordnung konkret gemeint sei, unanhängig davon jedoch mit dem Begriff eine positive Assoziation, mit "ordnungssprengend" somit einen zu vermeidenden Zustand assoziiere.

"Die Tarifautonomie wäre unter den Bedingungen einer gewerkschaftlichen Mitbestimmung nicht mehr funktionsfähig"³⁾

Coder A sah in diesem Statement sowohl Prophetie- als auch Verzerrungsideologie verwirklicht. Die Voraussage, die geplante Regelung werde die Tarifautonomie paralysieren, erschien ihm nicht ausreichend fundiert. Als verzerrend empfand er, daß von "gewerkschaftlicher Mitbestimmung" ge-

1) "Funktionsfähigkeit der Unternehmen in einer marktwirtschaftlichen Ordnung und ... die Pluralität der gesellschaftlichen Gruppen in einer freiheitlichen Ordnung" ebd., S. 3.

2) Der Coder ging davon aus, daß die Unternehmer die paritätische Mitbestimmung vor allem wegen des damit verbundenen Machtverlustes ablehnen.

3) Bundestag (1974 a), S. 4.

sprochen wurde, da seiner Meinung nach auch Nicht-Gewerkschaftsmitglieder Mitbestimmungsträger sein würden. Coder B erklärte diesen Satz hingegen als ideologiefrei. Er konnte in dem vorliegenden Mitbestimmungs-Entwurf keinen Mechanismus ausfindig machen, der mit Sicherheit zu verhindern in der Lage wäre, daß Gewerkschaftsvertreter auf der Arbeitgeberseite an Tarifverhandlungen teilnehmen würden¹⁾; die Bedenken hinsichtlich der Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie erschienen ihm also gerechtfertigt.

Unabhängig davon, ob weitere Beurteiler des Textes der Meinung von Coder A oder von Coder B zuneigen oder ob sie von beiden Codern abweichende Auffassungen vertreten würden, machen diese Beispiele deutlich, daß die Ermittlung des Ideologiegehaltes in vielen Grenzfällen schwierig ist und getroffene Codierentscheidungen kritisierbar sind. Ein nur geringfügig modifizierter Gedankengang kann zu einem erheblich veränderten Ergebnis führen. Für eine "richtige" Zuordnung zu den Kategorien des inhaltsanalytischen Schemas sind gute Kenntnisse des Coders in Mitbestimmungsfragen eine notwendige, aber noch keineswegs hinreichende Voraussetzung. Gerade bei inhaltsanalytischen Untersuchungen von Statements zu aktuellen gesellschaftspolitischen Problemen besteht die Gefahr, daß der empirische Forscher aufgrund seiner politischen Präferenzen "sein auf jeweiliger Lebenserfahrung und gelerntem Vorverständnis basierendes... Interpretationsmuster in die experimentelle Situation einbringt"²⁾: der Untersucher hat oder erwirbt sich möglicherweise

1) Vgl. zur Auseinandersetzung um die Verfassungsmäßigkeit der paritätischen Mitbestimmung aufgrund möglicher Aushöhlung der Tarifautonomie z. B. Bundestag (1974 c), Raiser (1974).

2) Picot (1975 a), S. 281.

eine a-priori-Vorstellung vom Grad des ideologischen Vorgehens der Unternehmer, wodurch das Ergebnis der Analyse beeinflusst werden kann. Die relativ straffe Zuordnungsanweisung¹⁾ ist ein Versuch, derartigen Tendenzen entgegenzuwirken. Diese subjektive Fehlergefahr wird dadurch verstärkt, daß, wie die beiden obigen Beispiele belegen, die Ideologie auch für den "objektiven" Fachmann nicht immer eindeutig zu identifizieren ist. Das macht es verständlich, wie wirkungsvoll die Anwendung des ideologischen Instrumentariums grundsätzlich ist, da kaum ein Betrachter den ideologischen Gehalt der Widerstandsargumentation auf Anhieb erkennen kann, wenn die Handhabung der Ideologie nur ausreichend subtil erfolgt.

Im Fall der Ideologieermittlung unternehmerischer Argumentation zur Abwehr von Paritätsforderungen wurde auf die Vornahme eines Haupttests an Hand einer gegenüber dem Pretest vergrößerten Stichprobe verzichtet. Zwei Gründe schienen diesen Verzicht zu rechtfertigen:

- (1) Die rein qualitativ durchgeführte Analyse einer großen Zahl von unternehmerischen Statements²⁾ zum Paritäts-Entwurf der Regelung ließ eine weitgehende Identität der Argumente erkennen.³⁾ Er gab keine Anhaltspunkte dafür, daß eine zusätzliche Quantifizierung zu anderen als den im Pretest aufgefundenen Ergebnisse führen würde.

1) Vgl. das Codierblatt "Mitbestimmung" im Anhang.

2) Vgl. Fußnote 2, S. 229.

3) Vgl. das Argumentationsschema unternehmerischer Statements zur Parität Kap. 321.

- (2) Die im Pretest erreichte Validität und Reliabilität wurde als ausreichend erachtet.¹⁾

33 Darstellung und Interpretation der Informationen zum Verhalten der Unternehmer gegenüber der Forderung nach Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen

Anders als im Fall der empirischen Untersuchung zum unternehmerischen Verhalten gegenüber der Parität beschränkt sich die empirische Analyse des Vorgehens der Unternehmer angesichts von Forderungen nach Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen auf die Auswertung zugänglichen Sekundärmaterials. Der Verzicht auf die Anwendung der Inhaltsanalyse oder anderer exakter empirischer Verfahren ist darin begründet, daß im Vordergrund des Interesses angesichts sehr unterschiedlicher Formen²⁾ dieser Forderungen die eingeschlagene Strategie steht (insbesondere die Frage, ob Kombinations- bzw. Ausweichstrategien gewählt werden), während die Ideologieermittlung wegen der zur Mitbestim-

-
- 1) Beide Bedingungen sind im Falle der Inhaltsanalyse zum Umweltschutz (Kap. 342) nicht in dieser Eindeutigkeit gegeben, weshalb dort an den Pretest ein Haupttest angeschlossen wurde.
- 2) Betriebsindividuelle und überbetriebliche Regelungen.

mungsdiskussion gegebenen Ähnlichkeit der Argumentationsform durch die dortige Inhaltsanalyse methodisch zumindest teilweise abgedeckt ist.¹⁾

331 Die verbalen Aktivitäten der Unternehmer

Die Durchsicht unternehmerischer Stellungnahmen zum Problem der Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen²⁾ läßt auf der Basis einer Evidenzanalyse erkennen, daß die Unternehmer eine betriebsindividuelle Teilhabe bejahen ("grundsätzliche Bereitschaft"³⁾), während sie überbetriebliche Vermögensfonds "einhellig"⁴⁾ ablehnen. Hinsichtlich einzelbetrieblicher Mitarbeiterbeteiligungen scheint also eine Strategie aktiver Anpassung, ggf. auch relativer Antizipation vorzuliegen, während überbetrieblichen Modellen Widerstand entgegengebracht wird. Entsprechend dieser Grundeinstellung sind einerseits Realisierungen betriebsindividueller Beteiligungsmodelle⁵⁾, andererseits faktische und verbale Widerstandsaktivitäten gegen überbetriebliche Beteiligungspläne zu beobachten.⁶⁾

-
- 1) Das schließt nicht aus, daß im folgenden in Einzelbeispielen auf vorliegende (vermutliche) Ideologien hingewiesen wird.
 - 2) Vgl. z. B. BDA (1974a), S. 50 ff.; dies. (o. J.); Institut der Deutschen Wirtschaft (1974a); dass. (1972); Schröder (1974); Hansen (1974); Schleyer (1974 a); Thüsing (1973); Guski (1972); BDA (1971); Lezius (o. J.).
 - 3) BDA (1974a), S. 51.
 - 4) Ebd.
 - 5) Zum Ausmaß vgl. Kap. 332.
 - 6) Zu den faktischen Widerstandsaktivitäten vgl. die Untersuchung von Mertens (1975 a), derzufolge einige Unternehmer versuchen, durch Änderungen der betrieblichen Organisationsstruktur unter den "vermögenspolitisch relevanten Größenschwellen zu bleiben"; S. 16.

Der Artikulation des Widerstandes¹⁾ kommt in den betrachteten Statements sowohl im Hinblick auf die Menge des Textes als auch auf die Intensität der Argumentation eine wesentlich höhere Bedeutung zu als den Anpassungs- bzw. Antizipationsformulierungen. Viele der Veröffentlichungen dienen ausschließlich der Begründung der Widerstandsstrategie.²⁾ Die Widerstandsargumentation gegen eine überbetriebliche Beteiligungsregelung umfaßt analog den Texten gegen die Einführung der Parität in der Regel mehrere Betrachtungsebenen. Typische Argumentationsketten beinhalten sowohl Hinweise auf mikroökonomische ("die den Unternehmern zur Verfügung stehende Finanzmasse vermindert sich") als auch auf makroökonomische ("das gesamtwirtschaftliche Wachstum wird gehemmt") als auch auf makrosoziale ("Syndikalisierung der Wirtschaft")³⁾ Nachteile einer eventuellen Realisierung überbetrieblicher Fondsmodelle.

Die Ähnlichkeit der Struktur der Widerstandsargumentation gegen Parität und überbetriebliche Beteiligung⁴⁾ fördert grundsätzlich auch analoge Tendenzen zur Verwendung von Ideologien. Allerdings sind diese Ideologien anders als im Fall der Mitbestimmungsanalyse nur sehr schwierig zu

-
- 1) Die folgenden Ausführungen basieren auf inhaltsanalytischen Interpretationen unternehmerischer Texte; allerdings erfolgte diese Analyse nicht mittels exakter Methodik nach den Regeln der empirischen Sozialforschung sondern (im Gegensatz zur Inhaltsanalyse im Fall von Mitbestimmung und Umweltschutz) in Form der Ermittlung des Überblickseindrucks.
 - 2) Gilt z. B. für BDA (o. J.), Institut der Deutschen Wirtschaft (1974a), dass. (1972), Hansen (1974), Schleyer (1974 a).
 - 3) Alle Beispiele aus BDA, o. J., S. 2 ff.
 - 4) Da die Unternehmer ihre Widerstands-Argumente gegen die Pläne der SPD/FDP-Regierung zur Realisierung der Parität und überbetrieblicher Beteiligungsfonds meist kombiniert vortrugen, ergab sich eine vergleichsweise ähnliche Argumentationsstruktur; in vielen Fällen stellen die Unternehmer die (bei entsprechender Ausgestaltung der Fonds

identifizieren, da keine gesicherte Wirklichkeitsbasis vorhanden ist, von der aus die Verfälschung der Realität erkannt werden könnte.¹⁾ Es fehlen hinreichend begründete und vor allem empirisch abgesicherte Theorien über die Konsequenzen der Einführung überbetrieblicher Vermögensfonds. Die unternehmerischen Argumente sind zwar häufig so formuliert, daß sie aufgrund ihrer verbalen Struktur den für die Mitbestimmung gültigen Ideologie-Kategorien zugeordnet werden könnten, es ist aber ungewiß, ob dieser formalen Identität auch eine inhaltlich-reale entspricht.²⁾ So bleibt (zunächst) nur der Verdacht ideologischen Vorgehens.

Das zweite Element unternehmerischer Stellungnahme zum Problem der Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen, die Propagierung betriebsindividueller Regelungen, erfolgt unter doppeltem Aspekt. Zum einen werden derartige, nach Unternehmer-Meinung auf freiwilliger Basis zu reali-

denkbare) kumulative Wirkung von Parität und überbetrieblicher Vermögensbeteiligung, z. B. in Richtung auf eine Überparität, heraus; vgl. z. B. Sohl (1974 a), S. 11.

- 1) Vgl. die Überlegungen zu den vermögenspolitischen Teilen der in Kap. 322 ideologiekritisch analysierten Stellungnahme Schleyers "Unannehmbar" (Schleyer, 1974a).
- 2) Vgl. den ersten Satz der offiziellen Stellungnahme der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände zu den Plänen der SPD zur Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen "Mit ihrer Entscheidung für gewerkschaftliche Beteiligungsfonds hat sich die SPD unter dem irreführenden Etikett der Vermögensbildung der Arbeitnehmer hinter die Bestrebungen des DGB zur Syndikalisierung der Wirtschaft gestellt" (abgedruckt in BDA, o. J., S. 2). Die Behauptung, es werde sich um "gewerkschaftliche Beteiligungsfonds" handeln, legt den Verdacht der Prophetie-Ideologie nahe; daß die SPD unter "Irreführung" (wessen?) nicht Vermögensbildung sondern "Syndikalisierung" anstrebe, kann Verzerrungsideologie sein, während der Tatbestand der Unterstellungsideologie wohl als gesichert anzusehen ist. Besonders schwierig sind Aussagen zu beurteilen, die Auswirkungen auf die Investitionsneigung prognostizieren.

sierende Modelle als "Alternativen zu einer kollektiven Zwangsbeteiligung"¹⁾ (gemeint sind überbetriebliche Fonds) herausgestellt. Zum anderen sehen eine Reihe von Unternehmern in der Verwirklichung betriebsindividueller Vermögensbeteiligungen eine generelle von der augenblicklichen Konstellation unabhängige gesellschaftspolitische Notwendigkeit, die darin besteht, "Humanität und Produktivität im Unternehmen zu vereinen."²⁾

Diese unterschiedliche Begründung der Bejahung von betriebsbezogenen Kapitalbeteiligungen weist auf ein unterschiedliches strategisches Vorgehen hin. Die grundsätzliche gesellschaftspolitische Bejahung stellt angesichts des Sozialen Wandels "Entwicklung von Umverteilungskapazitäten" aktive Anpassung an bzw. relative Antizipation von gesellschaftlichen Forderungen nach Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivkapital dar. Die Propagierung der Beteiligung als Alternative zu überbetrieblichen Regelungen bedeutet die Anwendung der Strategiekombination bzw. der Ausweichstrategie.³⁾ Ziel dieses Vorgehens ist es, die vergleichsweise als weniger schädlich beurteilte Wandlung zu fördern (also die innerbetriebliche Regelung), um damit der gesetzlichen Realisierung des unangenehmeren Wandlungsanstoßes (Vermögensfonds) zuvorzukommen bzw. das staatspolitische System zum Verzicht auf derartige Regelungen zu veranlassen. Wenn diese

1) So der Untertitel des Übersichtsartikels von Schröder (1974).

2) Lezius (o. J.) S. 1; derartige Einstellungen werden vor allem von der "Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft" (AGP) - vgl. Fußnote 1, S. 103 - vertreten; aber auch die großen Unternehmerverbände weisen auf diesen Aspekt hin, vgl. z. B. BDA, o. J., S. 20.

3) Vgl. Kap. 2232; Ausweichstrategie in ihrer minimalsten Form bedeutet der in unternehmerischen Statements häufig zu findende Hinweis auf tarifvertragliche Regelungen, die eine überbetriebliche Beteiligung überflüssig machen würden; vgl. z. B. BDA (o. J.), S. 19 f.

Strategie allerdings erfolgreich sein soll, muß eine entsprechend große Anzahl von Unternehmern bereit sein, nicht nur derartige betriebsindividuelle Regelungen verbal zu fordern, sondern auch de facto zu realisieren.

332 Die Verwirklichung von innerbetrieblichen Produktivkapital-Beteiligungen

"Es gibt eine Reihe von privaten Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung, die in der Praxis bereits mit Erfolg erprobt wurden."¹⁾ Genaue Informationen über die Zahl derjenigen Unternehmungen, in denen auf freiwilliger Basis den Mitarbeitern Produktivvermögensanteile übertragen wurden sowie über die Höhe der gewährten Beteiligungsrechte sind nur mit Mühe zu erhalten; nicht einmal die sich offiziell als Förderer unternehmerischer Vermögenspolitik ausgebenden Unternehmerverbände sind in der Lage, exakte und übereinstimmende Zahlen zu nennen. Die Schätzungen der antizipativen Unternehmungen schwanken in den Aussagen und Publikationen der Unternehmerverbände zwischen 300²⁾ und 2.000³⁾. Die Auswertung anderer Quellen deutet darauf hin, daß eher die untere als die obere Grenze der genannten Häufigkeit

-
- 1) Schröder (1974), S. 334; vgl. auch Guski (1971), Jungblut (1973); Esser, Faltlhauser (1974); Schneider (1973).
 - 2) Auskunft des Geschäftsführers der AGP gegenüber dem Verfasser; ähnlich äußerte sich auch der Referent für Vermögenspolitik der BDA. Der AGP-Geschäftsführer wies darauf hin, daß die Zahl der Beteiligungen gewährenden Unternehmungen "zur Zeit" (Mitte 1975) kaum zunehme.
 - 3) So die ASU: "In der Bundesrepublik gibt es nach Schätzungen inzwischen mehr als 2.000 Unternehmungen, die ihren Mitarbeitern Beteiligungsmöglichkeiten bieten", (Die Aussprache, offizielles Organ der ASU, Heft 4/1971, S. 3).

zutrifft.¹⁾ Exaktere Zahlen sind über die publizitätsfreudigeren Aktiengesellschaften zu erhalten; so nennt Schröder namentlich 31 Aktiengesellschaften, die jeweils mehr als 1.000 Belegschaftsaktionäre aufweisen (insgesamt ca. 400.000 Belegschafts-Aktionäre).²⁾

Unabhängig von der genauen Zahl derjenigen Unternehmungen, die tatsächlich Beteiligungsmodelle eingeführt haben, wird das Ausmaß der Realisierung dieses Wandlungsprozesses sowohl von Unternehmern als auch von Nichtunternehmern als "gering" eingeschätzt.³⁾ Diese Beurteilung weist darauf hin, daß sowohl der Versuch der Verwirklichung einer erfolgversprechenden Ausweichstrategie zur Abwehr von Kollektivlösungen als auch die Intention des Anstoßes zu gesellschaftlichem Fortschritt, wie er von einigen Beteiligungen gewährenden Unternehmern angestrebt wird⁴⁾, als vorläufig gescheitert anzusehen ist. Intention und Realität stimmen nicht überein. Die Unternehmer geben als Gründe dafür an, daß vor allem die gesellschaftsrechtlichen und steuerlichen Gegebenheiten bestimmte Beteiligungsformen entweder unmöglich oder unattraktiv machen.⁵⁾ Auch wird darauf hingewiesen, daß die Pläne zur Errichtung überbetrieblicher Fonds sich solange hemmend auf die unternehmerische Antizipation auswirken würden, als nicht sicherge-

-
- 1) Apel, Issen (1970), S. 111 nennen die Zahl von 300 - 400 Unternehmungen, ähnlich Krelle et al (1968), S. 43.
 - 2) Schröder (1974), S. 339.
 - 3) Als Beispiel für Unternehmer Schröder (1974), S. 334; für Nicht-Unternehmer Pross (1972 b), S. 61; Apel, Issen (1971), S. 111.
 - 4) Vgl. z. B. die Programmatik der AGP (Lezius, o. J.) sowie die offizielle Zielformulierung des Pieroth-Modells: "... von dem Willen erfüllt, (gesellschaftspolitisch, A.d.V.) beispielgebend zu wirken..." (Esser, Faltlhauser, 1974, S. 166).
 - 5) Vgl. Schröder (1974), S. 337 ff. und die dort angegebene Literatur.

stellt sei, daß betriebsindividuelle Leistungen auf die Fondsabgaben angerechnet würden.¹⁾ Allerdings sind keine Anzeichen dafür zu erkennen, daß viele oder gar die Mehrheit der Unternehmer sich in dieser Frage aktiv-anpassend bzw. antizipativ verhalten würden, wenn, z. B. durch Gesetzesänderungen, die Rahmenbedingungen modifiziert würden. Eine mögliche Erklärung für die Diskrepanz von Anspruch und Wirklichkeit kann darin gesehen werden, daß nicht nur ungünstige Umstände die Unternehmer davon abhalten, Arbeitnehmern Eigentum am Produktivkapital zu gewähren, sondern grundlegende Attitüden, denen zufolge "keine Zweifel an der Zulässigkeit der bisherigen Theorie und Praxis ... (aufkommen A.d.V.), daß die Nettogewinne eines Unternehmens ganz den Kapitaleignern gehören"²⁾. Diese Attitüde, könnte sie belegt werden, würde jedoch die verbale Förderung von Beteiligungsmodellen durch die Unternehmer als Rechtfertigungsideologie (Verhaltenstäuschung) ausweisen.

34 Empirische Befunde zum Verhalten der Unternehmer gegenüber der Forderung nach verstärktem Umweltschutz

Anders als bezüglich der Wandlungsprozesse "Parität" und (mit Einschränkungen) "Arbeitnehmerbeteiligung am Produktivvermögen" ist es bezüglich des Wandlungsprozesses "Umweltschutz" nicht möglich, auf der Basis einer Evidenzbetrachtung unmittelbar die unternehmerische Strategie festzustellen. Fundierte Aussagen darüber, ob die unternehmerischen Ökologieaktivitäten Antizipation, Anpassung oder Widerstand darstellen, können ohne differenzierte empirische Untersuchungen, die insbesondere auch natur- und ingenieurwissenschaftlich sowie juristisch abgesichert sein müssen,

1) Vgl. Schröder (1974), S. 334.

2) Pross (1972 a), S. 61.

kaum aufgestellt werden. Die Gründe dafür sind in spezifischen Eigenheiten der Umweltschutzproblematik zu sehen, die jegliche empirische Verhaltensstudie vor erhebliche Probleme stellen. Gegenüber der Parität und der Produktivkapital-Beteiligung entstehen zusätzliche Schwierigkeiten z. B. aus folgenden Fakten:

- (1) Es gibt keine einheitlich-konkrete gesellschaftliche Forderung an die Unternehmer hinsichtlich der von ihnen zu realisierenden Umweltstrategie. Das von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen (Parteien, Bürgerinitiativen, "öffentliche Meinung") von den Unternehmern verlangte "umweltfreundliche" Verhalten ist häufig inoperational und/oder den ökonomischen und sozialen Realitäten hochindustrieller Volkswirtschaften nicht adäquat.¹⁾ Es wäre nicht sinnvoll, an derartigen Vorstellungen die unternehmerischen Strategien zu messen.
- (2) Umweltschutzverhalten realisiert sich in der Be- oder Mißachtung einer Vielzahl umweltrelevanter Tatbestände, Bestimmungen und Gesetze. Um das Umweltverhalten global darstellen zu können, müßten diese Einzelaktivitäten aggregiert werden, was wie jede Aggregation die Gefahr von Verzerrungen enthält.
- (3) Die ökologischen Wirkungen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen sind ohne Berücksichtigung technischer und ingenieurwissenschaftlicher Kenntnisse häufig weder zu erkennen und noch viel weniger zu prognostizieren. Insofern ist auch - zumindest mit Hilfe sozialwissenschaftlicher Methoden - oft nicht feststellbar, ob eine konkrete ökologierelevante Aktivität Antizipation, An-

1) Für die empirische Untersuchung werden die als Absichtserklärungen formulierten bzw. als Gesetzentwürfe dem Parlament zugeleiteten oder verabschiedeten Normierungen des staatspolitischen Systems als Konkretisierung des Wandlungsanstoßes "Verstärkung des Umweltschutzes" betrachtet; vgl. zur Problematik dieser Bezugsbasis Kap. 342.

passung oder Widerstand darstellt, auch dann nicht, wenn an sich, z. B. in Form konkreter Gesetze, eine eindeutige Bezugsgröße zur Strategiebeurteilung vorliegt.¹⁾

- (4) Die Schwierigkeiten, die sich bereits bei dem Versuch ergeben, offenkundige Umweltschutzaktivitäten, -unterlassungen und -schädigungen den einzelnen Strategien zuzuordnen, werden dann noch erheblich vergrößert, wenn diese Aktivitäten nicht offen zutage treten sondern erst mühsam ermittelt oder spekulativ geschätzt werden müssen. Es kann davon ausgegangen werden, daß eine Reihe von wichtigen umweltschützenden bzw. umweltschädigenden Maßnahmen der Unternehmer nicht bekannt werden, weil ihre Veröffentlichung den Unternehmern entweder als nicht nötig oder (insbesondere bei Umweltschädigungen) als nicht ratsam erscheint.

Angesichts dieser im Untersuchungsgegenstand selbst liegenden Probleme ist zu erwarten, daß die empirische Untersuchung zum Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftlichen oder staatspolitischen Umweltschutzforderungen zu weniger gesicherten Ergebnissen führen wird als z. B. die empirische Untersuchung zum Verhalten gegenüber der Parität. In der folgenden empirischen Studie wird entsprechend den im

1) Nur mit Hilfe technischer Meßmethoden kann geklärt werden, ob die Emissionen eines Industrieunternehmens über oder unter dem maximalen Immissionskonzentrationswert liegen. Ebenso ist es für den externen Betrachter meist schwierig oder unmöglich zu beurteilen, ob eine aus Umweltschutzgründen vorgenommene Investition dem gesetzlichen Standard voraus ist (Antizipation), ihm entspricht (Anpassung) oder ihm nicht gerecht wird (Widerstand). Beobachtbar ist, daß selbst Umweltschutzexperten häufig nicht in der Lage sind, die künftigen Umweltwirkungen von Investitionen zu beurteilen; vgl. dazu den Streit um die potentielle Gefährlichkeit von Atomkraftwerken.

methodentheoretischen Teil entwickelten Ablaufschemata¹⁾ versucht, eine Strategiezuordnung unternehmerischen Umweltverhaltens vorzunehmen. Im ersten Schritt werden konkrete bekanntgewordene bzw. bekanntgegebene umweltschützende und umweltschädigende Aktivitäten der Unternehmer aufgezeigt.²⁾ Insoweit diese Informationen als glaubwürdig gelten können, werden sie mit beabsichtigten bzw. verabschiedeten Umweltschutzvorschriften verglichen; auf dieser Basis erfolgt die Strategiezuordnung. Sollte dieser Vergleich keine ausreichend gesicherte und auch repräsentative Strategiezuordnung ermöglichen, bietet es sich als nächste Möglichkeit an, in einem zweiten Schritt mit Hilfe der Darstellung und des Vergleichs allgemeiner Aussagen von Nicht-Unternehmern über das unternehmerische Umweltverhalten und der allgemeinen Absichtserklärungen der Unternehmer³⁾ zum Umweltschutz Aufschlüsse über die Unternehmer-Strategien zu erhalten.

Problematisch an diesem Untersuchungsschritt ist vor allem die Gefahr, daß globale Aussagen sehr viel eher als konkre-

1) Vgl. dazu Abb. 7 und 9.

2) Als Beispiel für umweltschützende Aktivitäten vgl. die empirische Untersuchung des Ifo-Institutes über "Struktur und Entwicklung der Umweltschutzaufwendungen in der Industrie" (Sprenger, 1975); als Beispiel für umweltschädigende Aktivitäten vgl. die Überschreitung des "zulässigen Nachtlärmpegels um 50 %" sowie den Verstoß gegen andere Umweltschutzbestimmungen durch die Erdölchemie GmbH in Köln-Worringen (vgl. Artikel "Gas auf der Koppel" in "Der Spiegel" Nr. 1/2 1975, S. 53 f.).

3) Als Beispiel für globale Aussagen über Unternehmer: "Rücksichtslos pumpen schweizer, deutsche, französische und holländische Industriekonzerne ihren Dreck in die größte Kloake Europas (den Rhein, A.d.V.) und seine Nebenflüsse" (Heidelberger Kollektiv, 1973, S. 148); als Beispiel für das globale Selbstbild der Unternehmer: "Der Industrie ist umweltbewußtes Handeln gesellschaftspolitische Verpflichtung" (BDI, 1975, S. 91).

te Informationen ideologische Elemente aufweisen können; so ist nicht auszuschließen, daß die Unternehmer ihr Umweltverhalten als zu günstig darstellen, unternehmerfeindliche Autoren hingegen ungerechtfertigte negative Vermutungen als gesicherte Tatsachen ausgeben. Sollten sich zwischen den Statements der Unternehmer und der Nicht-Unternehmer nicht auflösbare Widersprüche ergeben, besteht als dritter Schritt der Untersuchung die Möglichkeit, vorliegende Aussagen inhaltsanalytisch aufzubereiten. Fundierte Erkenntnisse sind am ehesten durch die Analyse unternehmerischer Stellungnahmen zu konkreten Gesetzesentwürfen zu erhalten, da die Unternehmer in diesen Fällen kaum die Möglichkeit haben, sich auf inoperationale Globalformulierungen zurückzuziehen.

Zwei Gründe waren für die Wahl dieses stufenweisen Vorgehens, bei dem die exakte Inhaltsanalyse erst am Ende der Untersuchung steht, ausschlaggebend:

- (1) Nur so kann der Eindruck des "durchschnittlichen", am ökologischen Geschehen interessierten Beobachters, der nicht in der Lage ist, mit wissenschaftlichen Instrumenten Umweltschutzaktivitäten zu untersuchen, simuliert werden. Da zu vermuten ist, daß unterschiedliche Interessengruppen eine unterschiedliche Sichtweise des durchschnittlichen Beobachters anstreben, gibt diese Simulation Aufschluß über Strategien der Interessengruppen.
- (2) Die in den beiden ersten Stufen diskutierten Tatbestände und ermittelten Ergebnisse liefern die Wissens- und Erkenntnisbasis, von der aus erst eine exakte Inhaltsanalyse von unternehmerischen Umweltschutzverlautbarungen möglich ist.

341 Darstellung und Interpretation der zum unternehmerischen Ökologieverhalten vorliegenden Unternehmer-Aussagen und Informationen über die Unternehmer

3411 Konkrete Informationen über das umweltrelevante Verhalten der Unternehmer

Die bekanntgewordenen und unmittelbarer Analyse zugänglichen Informationen über das konkrete Ökologieverhalten der Unternehmer können in drei Gruppen eingeteilt werden:

- (1) Empirische Untersuchungen über umweltschützende Leistungen (z. B. Investitionen) der Unternehmer;¹⁾
- (2) Informationen aus den Massenmedien oder sonstigen Quellen über konkrete umweltschädigende Aktivitäten (z. B. zu hohe Emissionen) einzelner Unternehmungen;
- (3) Stellungnahmen der Unternehmer zu konkreten gesellschaftlichen oder staatspolitischen Umweltschutzabsichten bzw. -maßnahmen.²⁾

Empirische Untersuchungen über konkrete Maßnahmen der Unternehmer, die eine umweltschützende Funktion aufweisen (können), betreffen in aller Regel die Aufwendungen für umweltschutzbedingte Investitionen und Betriebskosten. Derartige Untersuchungen und Angaben erfolgen sowohl von Seiten unabhängiger Forscher und Institute³⁾ als auch von Seiten der

1) Vgl. insbesondere Sprenger (1975), außerdem Filser (1967), Deutscher Industrie- und Handelstag (1972) sowie die bei Sprenger S. 23 ff. diskutierten empirischen Untersuchungen.

2) Vgl. z. B. die Eingaben der Unternehmervverbände an das staatspolitische System (z. B. BDI 1974 anders. 1975) sowie Aussagen von Unternehmervvertretern in Umweltschutz-Hearings (Presse und Informationszentrum des Deutschen Bundestages 1971, dass. 1972, dass. 1973).

3) Vgl. vor allem die Untersuchung von Sprenger (1975).

Industrie¹⁾. Meist werden die Aufwendungen als absolute Zahlen und Werte genannt bzw. mitgeteilt (z. B. "Die IG-Farben-Nachfolger investieren über eine Milliarde für die Rettung des Rheins")²⁾, mitunter auch prozentuale Werte der Umweltaufwendungen in Bezug auf Investitionskosten, betriebliche Gesamtkosten oder eine sonstige Basis (z. B. "Die gesamten umweltschutzinduzierten Mehraufwendungen ... der erfaßten Industriegruppen dürften 1 % des Umsatzes nicht überschritten haben")³⁾. Unabhängig von ihrem grundsätzlichen Erkenntniswert sind derartige Untersuchungen entweder überhaupt nicht oder nur in Verbindung mit anderen Informationen geeignet, Hinweise auf die von den Unternehmen verfolgten Strategien gegenüber Umweltschutzforderungen zu geben. Gründe dafür sind:

- (1) Es existiert (noch) keine Meßskala, mit deren Hilfe man Aufwendungen für den Umweltschutz eindeutig einer der drei Strategien Antizipation, Anpassung und Widerstand zuordnen könnte. Eine solche Meßskala könnte grundsätzlich für vergleichsweise kurzfristig angelegte Analysen interdisziplinär mit Hilfe folgender Vorgehensweise aufgestellt werden: Als erstes wären die konkreten ökologischen Auswirkungen der getätigten bzw. geplanten Investitionen (z. B. Verringerung der Emissionen um x-Prozent) zu ermitteln.⁴⁾ Durch den Vergleich der durch die realisierten Umweltaufwendungen erreichten Umweltqualitäten mit dem gesetzlich geforderten Standard könnte dann die Strategie-

1) Vgl. die Untersuchung des Deutschen Industrie- und Handelstages (1972) sowie die Angaben z. B. bei Roemer (1972), Verband der Chemischen Industrie (1974).
 2) Verband der Chemischen Industrie (1974), S. 1.
 3) Sprenger (1975), S. 118.
 4) Einschränkung ist darauf hinzuweisen, daß in vielen Fällen entweder keine oder keine prognostisch ausreichend abgesicherten Ergebnisse ermittelt werden können.

zuordnung erfolgen. Das Aufwandsniveau, das gerade erforderlich ist, um den herrschenden Umweltschutzbestimmungen gerecht zu werden, markiert die Strategie passiver Anpassung. Höhere Aufwendungen kennzeichnen aktive Anpassung bzw. Antizipation, niedrigere Widerstand.¹⁾²⁾ Solange eine solche Strategiezusordnungs-skala nicht existiert, sagt die Tatsache, daß die Unternehmer Umweltschutzaufwendungen vornehmen, nur aus, daß sie eine bestimmte Art von Widerstandsstrategie, nämlich die Aufrechterhaltung der vorhandenen Systemstruktur gegen gesellschaftliche Forderungen nicht anwenden. Welche Strategie stattdessen tatsächlich realisiert wird, kann jedoch allenfalls spekulativ ermittelt werden.³⁾

- (2) Die vorliegenden empirischen Untersuchungen sind zueinander widersprüchlich und weisen zudem möglicher-

-
- 1) Ein schwerwiegendes Problem bei einer derartigen Strategiemittlung besteht darin, daß bei rasch fortgeschriebener Umweltschutzgesetzgebung die Meßskala in kurzen Zeitabständen verändert werden müßte.
 - 2) Ein solches Strategiemeßinstrument hätte vor allem den Vorteil, daß es die ideologische Ausnutzbarkeit von absoluten Zahlen über unternehmerische Umweltschutzaufwendungen reduzieren könnte. So kritisiert Langhein (1971, S. 202) zu Recht, daß "die Ergebnisse von Einzeluntersuchungen" von der Industrie als Beweis ihrer Umweltfreundlichkeit herangezogen würden, "ohne daß diese Einzelangaben in einen sinnvollen Gesamtrahmen gestellt werden (etwa die getätigten Investitionen im Vergleich zu denjenigen Aufwendungen, die für die Einhaltung von bestimmten Umweltqualitäten notwendig gewesen wären)". Erst durch die Herstellung dieses Gesamtrahmens, der eine Strategiezusordnung ermöglicht, sind Aussagen über das unternehmerische Verhalten informativ.
 - 3) Strategiehinweise gibt z. B. der Vergleich mit den Aufwendungen der Industrie in anderen Volkswirtschaften (vgl. z. B. Sprenger, 1975, S. 118). Zu prüfen wäre allerdings, ob die ceteris-paribus-Klausel bei derartigen Vergleichen gewahrt ist.

weise erhebungstechnische Mängel auf.¹⁾ Insbesondere sollte unter ideologiekritischen Aspekten nicht übersehen werden, daß das aufgearbeitete Datenmaterial immanent fehlerhaft sein kann: Bei empirischen Erhebungen über Umweltschutzaufwendungen der Industrie ist es üblich, den Unternehmungen Fragebögen zuzusenden und die genannten Daten ohne kritische Analyse in die statistische Auswertung einfließen zu lassen. Aufgrund von Mängeln im innerbetrieblichen Aufwandserfassungssystem sowie von ideologischen Verzerrungen (z. B. zur Imageförderung oder zur Abwehr weiterer Umweltschutzforderungen) entsprechen die von den Unternehmungen stammenden Daten möglicherweise nicht der Realität, sie können also z. B. zu hoch angesetzt sein.

- (3) Im Einzelfall kann es schwierig sein festzustellen, ob bzw. in welchem Ausmaß eine Investition umweltschutzinduziert ist oder primär anderen Zwecken dient (z. B. technischem Fortschritt; Sicherheitsvorkehrungen, die zur Aufrechterhaltung der Produktion nötig sind).

Die zweite große Gruppe von konkreten umweltrelevanten unternehmerischen Aktivitäten, nämlich Verstöße gegen bestehende Umweltschutzvorschriften, läßt sich zumindest teilweise aus den Massenmedien oder anderen Publikationen herausfiltern.²⁾ Derartige Verstöße charakterisieren grundsätzlich Widerstandsaktivitäten. Der gravierendste Mangel der vorliegenden Informationen als Hilfsmittel zur Be-

-
- 1) Vgl. die "kritische Bestandsaufnahme der vorliegenden Untersuchungen über Umweltschutzaufwendungen der Industrie" bei Sprenger (1975), S. 22 ff.
 - 2) Vgl. z. B. die verschiedenen Giftmüllskandale in den letzten Jahren; ferner z. B. die Information, daß die BASF-Großkläranlage erst 18 Jahre nach Erlass des Wasserhaushaltsgesetzes fertig sein werde (Bartsch, 1972, S. 138); Informationen über Umweltschädigungen durch die Erdölchemie GmbH in Köln-Worringen ("Der Spiegel" Nr. 1/2 1975) oder die August-Thyssen-Hütte in Duisburg (Neikes, 1973, S. 28).

stimmung unternehmerischer Strategien besteht in der nicht überprüfbaren Repräsentanz des mitgeteilten Verhaltens für die Unternehmer insgesamt. Weder werden alle Umweltverstöße von Unternehmern aufgeklärt, noch werden die bekanntgewordenen Verstöße vollständig von den Massenmedien mitgeteilt. Die Einzelfälle werden nicht zu statistisch relevanten Größen zusammengefaßt. Zudem ist nicht auszuschließen, daß ein Teil der Umweltverstöße entweder auf Versehen, technische Pannen¹⁾ oder sonstige technisch nicht vermeidbare Umstände zurückzuführen ist, also nicht als Widerstandsaktivität zu klassifizieren ist. Häufig wird auch von den Unternehmern der gegen sie erhobene Verdacht umweltschädigenden Verhaltens zurückgewiesen.²⁾

Die dritte Gruppe zumindest teilweise beobachtbarer bzw. bekanntwerdender umweltbetreffender unternehmerischer Aktivitäten sind die Einwirkungsversuche auf das staatspolitische System, die mit dem Ziel erfolgen, die staatlichen Umweltschutzbestimmungen zu beeinflussen. Unmittelbar dem empirischen Forscher zugänglich sind die Aussagen von Unternehmern in öffentlichen Hearings, während die schriftlichen Eingaben und Stellungnahmen insbesondere der Unternehmerverbände zu Umweltfragen im allgemeinen nicht publiziert werden.³⁾ Insoweit die Aussagen und Eingaben im Wort-

-
- 1) Als Beispiel: Als am 3. 10. 1972 14 Personen schwere Verätzungen der Atemwege durch von der "Norddeutschen Raffinerie" emittierte Schwefelverbindungen erlitten, "berief sich die Firmenleitung auf eine technische Panne"; zitiert nach Heidelberger Kollektiv (1973), S. 147.
 - 2) Als Beispiel: Auf die Vorwürfe Münchner Bürgerinitiativen, die Chemischen Werke München, Otto Bärlocher GmbH, verhielten sich umweltschädigend, antwortete das Unternehmen, es sei unrichtig, daß "durch freiwerdende Blei- und Cadmiumverbindungen die Bevölkerung und Mitarbeiter gefährdet würden", Süddeutsche Zeitung vom 27. 6. 1975.
 - 3) Der Verfasser machte allerdings die Erfahrung, daß zumindest der BDI bereit war, auf Anforderung die Texte von Eingaben an das staatspolitische System zur Verfügung zu stellen.

laut bekanntwerden, stellen sie direkte unternehmerische Beeinflussungsaktivitäten dar, die der inhaltsanalytischen Auswertung zugänglich sind.¹⁾ Die von den Unternehmern gegenüber Vertretern des staatspolitischen Systems in nicht-öffentlichen formalen und informalen Gesprächen vorgetragenen Meinungen zu Umweltschutzfragen werden nur teilweise und in häufig undifferenzierter Form von der Presse übermittelt. Die Analyse derartiger Pressemitteilungen scheint dafür zu sprechen, daß die unternehmerischen Einwirkungsversuche sich vor allem in Widerstandsaktivitäten konkretisieren.²⁾ Solche Informationen ermöglichen zwar, unter der Voraussetzung, daß sie tatsächlich in der übermittelten Form der Realität entsprechen, Strategiezugeordnungen; jedoch können auch in diesem Fall ohne weitere Untersuchungen keine Aussagen darüber gemacht werden, inwieweit die beobachteten Strategien für das Verhalten der Unternehmer repräsentativ sind.

Der Versuch, die Umwelt-Strategie der Unternehmer aufgrund der bekanntgewordenen konkreten Aktivitäten zu ermitteln, führt somit - zumindest isoliert - entweder zu keinem oder nur zu wenig aussagekräftigen Ergebnissen. Ursache dafür ist einerseits der Tatbestand, daß die Aktivitäten den Strategien nicht zugeordnet werden können, andererseits die Unmöglichkeit, den Repräsentanzgrad bestimmter beob-

-
- 1) Vgl. die Inhaltsanalyse unternehmerischer Stellungnahmen zu konkreten umweltschützenden Gesetzesvorhaben in Kap. 342.
 - 2) Vgl. als Beispiel die Aussage: "Gemeinsam hatten Konzernchef Grünewald (der Bayer AG, A.d.V.) und Betriebsrat Weber vor dem Kanzler die Kosten des Umweltschutzes beklagt" (Artikel "Konjunktur geht vor" in "Der Spiegel" Nr. 22/1975, S. 23); ferner die Stellungnahme des Verbandes der Chemischen Industrie, derzufolge bei Realisierung eines internationalen "Chemie-Abkommens" zur Rettung des Rheins "70 % der Chemie-Unternehmungen in der Bundesrepublik die Stillegung drohe" (Süddeutsche Zeitung vom 30. 4. 1975).

achtbarer Verhaltensformen festzustellen. In dieser Situation kann es nützlich sein, die globalen Meinungen über das umweltrelevante Unternehmer-Verhalten zu untersuchen.

3412 Das ökologische Selbstbild der Unternehmer und die Meinung von Nicht-Unternehmern über das unternehmerische Umweltverhalten

Erhebliche Differenzen bestehen zwischen den Statements der Unternehmer zu Umweltschutzfragen und den Aussagen von Nicht-Unternehmern über das unternehmerische Umweltverhalten. Durchsicht und Vergleich einer Vielzahl von Texten ergab, daß sich die Unternehmer, von wenigen Ausnahmen abgesehen, für umweltfreundlich halten, während sich Nicht-Unternehmer in ihrer Mehrzahl skeptisch zu den Umweltaktivitäten der Unternehmer äußern oder die Unternehmer als Umweltschädiger anprangern.

Unternehmerische Public-Relations-Veröffentlichungen bzw. Abhandlungen zum Ökologieproblem können bei inhaltsanalytischer Auswertung meist auf folgende Argumentationskette reduziert werden:

- (1) Zwar ist die ökologische Situation nicht uneingeschränkt günstig, aber die Gefahren werden in der Öffentlichkeit häufig emotionalisiert und übertrieben dargestellt, wobei die Unternehmer in die Rolle des Schuldigen gedrängt werden.
- (2) In Wirklichkeit haben Umweltschädigungen jedoch verschiedene Ursachen und Verursacher (z. B. Haushalte, Verkehr, Industrie usw.), unter denen die Industrie oft nicht die dominante Rolle einnimmt.
- (3) Die Industrie bzw. die Unternehmer haben sich frühzeitig mit der Umweltproblematik beschäftigt, viel zur

Verbesserung der Umwelt geleistet und werden auch in Zukunft weitere umweltschützende Maßnahmen realisieren.¹⁾

Die umweltfreundlichen Absichtserklärungen der Unternehmer werden sehr deutlich formuliert: "... wir wollen unter Beweis stellen, daß die deutsche Industrie einen entscheidenden Beitrag zum Umweltschutz leisten will, mit dem Ziel, unser Land lebenswert zu erhalten."²⁾ Legt man das unternehmerische Selbstbild zugrunde, so wäre ihr Umweltverhalten als Antizipation bzw. aktive Anpassung zu bezeichnen. Nur selten sind in Texten von Unternehmern explizite Aussagen³⁾ oder implizite Andeutungen⁴⁾ zu finden, die eine selbstkritische Grundeinstellung des Unternehmers erkennen lassen.

Bei der Interpretation von Unternehmer-Texten, in denen die unternehmerische Umweltfreundlichkeit herausgestellt

- 1) Derartige Argumentationsketten wurden, in den Texten in unterschiedlichem Maß deutlich erkennbar, herausgefiltert aus den Public-Relations-Schriften des Deutschen Industrieinstitutes "Lebensstandard - Lebensqualität" (Deutsches Industrieinstitut 1972) bzw. des Institutes der Deutschen Wirtschaft "Umwelt heute" (Institut der Deutschen Wirtschaft 1974), dem vom Verband der Chemischen Industrie herausgegebenen "Umwelt-Journal '74" (Verband der Chemischen Industrie, 1974), ferner aus Zemplin (1974), Henkel (1972).
- 2) Hansen (o. J.), S. 1; ähnlich Henkel (1972), S. 4.
- 3) Als Beispiel Mommsen: "Die Industrie ... hat in den Sechziger Jahren einzelne Bereiche der Umwelt so stark 'angeschlagen', daß uns nicht mehr ein einziges Jahrhundert verbleibt, wenn wir nicht irreparable Schädigungen hinnehmen wollen"; zitiert nach Roemer (1972), S. 30.
- 4) Als Beispiel Giuliani: "Wenn den Unternehmern in letzter Zeit Umweltfeindlichkeit angelastet wird, so ist dieser Vorwurf nur zum Teil (Hervorhebung durch den Verfasser) berechtigt"; Giuliani (1972), S. 4.

wird, fallen zwei Aspekte auf, die - insbesondere in ihrer Kombination - geeignet sind, Alibifunktion zu übernehmen, falls Anspruch und Realität unternehmerischen Verhaltens nicht übereinstimmen sollten:

- (1) Die Unternehmer stellen die umweltrelevanten Entscheidungen in die Gesamtheit des mikro- wie makroökonomischen Entscheidungsfeldes und weisen auf die unter diesem Aspekt sich (möglicherweise) ergebenden Zielkonflikte hin.¹⁾
- (2) Unternehmerische Stellungnahmen zu Umweltschutzfragen enthalten auffallend viele Termini, die operationaler Messung unzugänglich sind und somit die Funktion von Leerformeln übernehmen können (z. B. "beachtenswert", "vertretbar", "nachdrücklich", "optimal").²⁾ Mit Hilfe derartiger Leerformeln können Zielprioritäten gesetzt werden, die zwar den Eindruck von Umweltfreundlichkeit vermitteln, in der Realität jedoch möglicherweise Widerstandsverhalten zur Folge haben.³⁾

Im Gegensatz zum Selbstbild der Unternehmer überwiegen im Meinungsbild der Nicht-Unternehmer vom ökologierelevanten Verhalten der Unternehmer die negativen Ansichten. Am ehesten geben Politiker in offiziellen Stellungnahmen für die

-
- 1) Vgl. BDI (1974): "Deutlicher als noch bisher sind die Zielkonflikte in Erscheinung getreten, die sich aus der unvermeidbaren Konfrontation zwischen Umweltschutz und anderen ebenfalls beachtenswerten (Hervorhebung durch den Verfasser) Belangen des Gemeinwohls ergeben" S. 129; ähnlich BDI (1975), S. 90 ff.; Institut der Deutschen Wirtschaft (1974), S. 16; Zemplin (1974), S. 112.
 - 2) Alle Termini aus BDI (1975), S. 90 ff.
 - 3) Vgl. analog dazu die inhaltsanalytische Auswertung des Satzes von Sohl "Eine Mitbestimmung, die die Funktionsfähigkeit der Unternehmen gewährleistet, wird von mir voll bejaht" in Kap. 31; in gleicher Weise kann folgender Satz aus dem Jahresbericht des BDI interpretiert werden: "Selbstverständlich läßt das Erfordernis eines sorgsamen Abwägens zwischen dem Wünschenswerten und dem

Unternehmer günstige Statements ab.¹⁾ In der gesellschaftskritischen Literatur und Publizistik jedoch werden die Unternehmer vergleichsweise übereinstimmend als Umweltschädiger bezeichnet. Die Argumente und Anschuldigungen, die den Aussagen der Unternehmer oft diametral entgegenstehen²⁾, werden induktiv und/oder deduktiv gewonnen und begründet. Während nicht-marxistische Presseorgane und Autoren in der Regel induktiv aus einzelnen bekanntgewordenen Widerstandsaktivitäten auf das Unternehmerverhalten insgesamt schließen³⁾, leitet die marxistische Systemkritik deduktiv aus dem vermuteten Wirkungsmechanismus kapitalistischer Wirtschaften ab, daß die Unternehmer sich notwendigerweise umweltfeindlich verhalten.⁴⁾ Häufig wird die unternehmerkritische Argumentation aus einer angeblich objektiven, Umweltschädigungen fördernden Interessenlage abgeleitet und mit Beispielen aus der Wirtschaftspraxis untermauert.⁵⁾

Erreichbaren das Bekenntnis der Industrie zum Umweltschutz unberührt" (BDI, 1974, S. 134).

- 1) Vgl. die Aussage im Umweltprogramm der Bundesregierung: "Die Wirtschaft wendet erhebliche Mittel für den Umweltschutz auf ..." Bundesregierung (1973), S. 36, ähnlich S. 35.
- 2) Vgl. die Aussage von Bartsch (1972) "Die Industrie hat sich intensiv gegen das Verursacherprinzip zur Wehr gesetzt" (S. 138) mit dem Unternehmer-Statement "Die deutsche Industrie hat sich voll zu dem Verursacherprinzip bekannt" (Institut der Deutschen Wirtschaft, 1974, S. 8).
- 3) So z. B. das Nachrichtenmagazin "Der Spiegel" in seinen meist unternehmerkritischen Artikeln zum Umweltschutz.
- 4) Vgl. vor allem den Sammelband von Enzensberger und Michel (1973, Kursbuch Nr. 33, Ökologie und Politik).
- 5) Vgl. z. B. Langhein "Grundsätzlich muß den Verursachern jedes Interesse abgesprochen werden, daß die durch nicht getragene Kosten der Produktion verursachten ... Schäden ... bekannt werden. Viele Verursacher entwickeln Strategien, die auf Abwehr oder Verzögerung dieser Kostenübernahmen gerichtet sind ... Die wichtigsten Strategien müssen solche sein, die die Durchschlagskraft von Umweltschutzgesetzen unterhöhlen (diese Strategie ist beim

Die Unternehmer weisen derartige Darstellungen als "Ideologie"¹⁾ zurück. Daß bei Globalaussagen von Unternehmern und über Unternehmer die Interessenbezogenheit der Standpunkte zu ideologischen, also verzerrten Aussagen führt, ergibt sich unmittelbar aus der Widersprüchlichkeit der Aussagen. Allerdings sind keine wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse darüber vorhanden, welche der beiden Interessengruppen in welchem Ausmaß ideologisch argumentiert; denkbar ist auch, daß sich sowohl die Unternehmer als auch die Kritiker der Unternehmer des Ideologieinstrumentariums bedienen. Somit ergibt sich, daß weder die Analyse der konkret bekanntgewordenen Aktivitäten noch die Interpretation verallgemeinerner Aussagen zu gesicherten Ergebnissen über die verwendeten Strategien führt. Weder konnte die Problematik der Zuordnung beobachteter Verhaltensformen ausreichend valide und repräsentativ gelöst werden, noch bestand die Möglichkeit, Widersprüche zwischen den Aussagen von Unternehmern und Nicht-Unternehmern aufzulösen. Die unternehmerische Umweltstrategie scheint bei ausschließlicher Verfügung über sozialwissenschaftliche Methoden nicht feststellbar zu sein.

342 Ermittlung der externen unternehmerischen Umweltstrategie mit Hilfe der Inhaltsanalyse

3421 Ziele der Untersuchung

Das aus dem bisherigen Verlauf der Untersuchung abgeleitete pessimistische Resümee kann ggf. in Einzelaspekten modifiziert werden, da bisher eine Möglichkeit der Strategieermittlung noch nicht genutzt wurde. Dem sozialwissenschaft-

jüngsten Entwurf des Immissionsschutzgesetzes sehr erfolgreich angewandt worden) ..." (Langhein, 1971, S. 203).

1) Roemer (1972), S. 28.

lichen Forscher sind im Wortlaut viele Eingaben¹⁾ von Unternehmern an das staatspolitische System zugänglich. Diese Eingaben, mit deren Hilfe die Unternehmer versuchen, ihre Vorstellungen und Interessen im Umweltschutzbereich durchzusetzen, können inhaltsanalytisch aufbereitet und ausgewertet werden. Durch Zuordnung von Aussageelementen zu strategiekennzeichnenden Dimensionen bzw. Kategorien kann versucht werden, dominante Unternehmer-Strategien zu ermitteln.

Die Inhaltsanalyse unternehmerischer Texte zu gesellschaftlichen Umweltschutzforderungen unterscheidet sich somit in ihren Zielen wesentlich von der Inhaltsanalyse der Unternehmerverlautbarungen zum Gesetzentwurf zur Einführung der paritätischen Mitbestimmung. Im Gegensatz zur Mitbestimmungsproblematik ist im Bereich der Unternehmer-Reaktionen auf geplante Umweltschutzvorschriften die Strategie nicht bekannt, die Inhaltsanalyse dient also primär der Strategie-, nicht jedoch der Ideologieermittlung. Erst wenn die Strategieermittlung aufgrund der Zuordnung manifester Textelemente nicht eindeutig möglich ist, kann die ideologieaufdeckende Inhaltsanalyse ggf. die Strategiefindung erleichtern. Außerdem kann die Feststellung des Ideologiegehaltes und der Ideologieart der untersuchten Unternehmer-Statements die Strategieermittlung ergänzen. Insofern liegt der Umweltschutz-Inhaltsanalyse ein von der Mitbestimmungs-Inhaltsanalyse abweichender Untersuchungsplan²⁾ zugrunde, was auch ein abweichendes Vorgehen bei der Analyse erforderlich macht.

1) Vgl. die Eingaben des BDI zu geplanten staatlichen Umweltschutzmaßnahmen (BDI, 1974; BDI, 1975) sowie die Public-Relations-Aktionen der Unternehmer-Fachverbände.

2) Vgl. Kap. 3422 sowie die Codieranweisung "Umweltschutz" im Anhang.

Die ermittelten Befunde sollen Auskunft darüber geben, mit Hilfe welcher Strategien die Unternehmer, und zwar insbesondere die Unternehmerverbände als externe unternehmerische Interessenwahrer, die Entwicklung des gesellschaftspolitischen Wandels "Umweltschutz" zu steuern versuchen. Ein vollständiges Bild der externen Unternehmer-Aktivitäten ist aber nicht zu erhalten, da zu vermuten ist, daß nicht alle Kommunikationen zwischen Unternehmern und staatspolitischem System bekannt werden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, daß die nicht ermittelbaren bzw. geheimgehaltenen Aktivitäten das Ergebnis der empirischen Untersuchung modifizieren würden.¹⁾ Insofern besteht der angestrebte Erkenntniswert vor allem darin, eine Basis für fundierte Hypothesen weiterführender, auch interdisziplinärer Forschungsvorhaben zu erhalten.²⁾

3422 Aufstellen der Hypothese und Festlegung des Untersuchungsplans

Geht man von der Annahme aus, daß die Unternehmer ihr Verhalten grundsätzlich an ihren eigennützigen Interessen, nicht jedoch an der gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt (z. B. in Form einer "optimalen Umweltqualität") ausrichten³⁾, kann es als plausibel angesehen werden, daß ihre

-
- 1) Es ist plausibel, daß die Unternehmer gerade solche Beeinflussungsversuche geheimzuhalten versuchen, die sie für imageschädigend halten.
 - 2) Von besonderem Interesse ist im vorliegenden Fall die Frage, ob die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Untersuchungen externer Beeinflussungsversuche auch Hinweise auf die - isoliert nicht ermittelbaren - internen Aktivitäten geben; vgl. dazu Kap. 4.
 - 3) Dieser Tatbestand wird auch von den Unternehmern eingeräumt; vgl. z. B. Zemplin (1974), S. 104 f.

Stellungnahme zu geplanten Umweltschutzmaßnahmen davon abhängt, wie sie ihre durch die entsprechenden Maßnahmen bedingten bzw. modifizierten Nettoerträge beurteilen. Zusätzlich zu den bei der allgemeinen Erörterung der unternehmerischen Betroffenheit genannten Gründen¹⁾ ist unter folgenden Aspekten zu vermuten, daß alle geplanten Bestimmungen, die in irgendeiner Form eine Internalisierung negativer externer Effekte bezwecken und/oder das unternehmerische Alternativenfeld einengen bzw. umstrukturieren, was bei den meisten Umweltschutzgesetzen der Fall sein wird, von den Unternehmern abgelehnt werden:

- (1) Die Unternehmern gehörenden oder von ihnen geleiteten Industriebetriebe zählen produktions- bzw. produktbedingt zu den größten Schädigern des Ökosystems. Maßnahmen, die darauf abzielen, derartige Schädigungen zu verhindern oder zumindest zu reduzieren, erfordern von den Unternehmern häufig entweder die Übernahme zusätzlicher Lasten (z. B. Aufwendungen für umweltinduzierte Investitionen) oder Verhaltensänderungen (z. B. Variation des Produktionsprogramms). Diese Restriktionen werden bei den Unternehmern tendenziell negative Attitüden derartigen Plänen gegenüber hervorrufen.
- (2) Die Unternehmer sind in der Regel in der Lage, die Belastungen durch geplante Umweltschutzgesetze vergleichsweise exakt zu prognostizieren, während die Erträge, die sich möglicherweise durch Entwicklung neuer Produkte und Märkte ergeben, einen hohen Ungewißheitsgrad aufweisen. Zudem werden die Kosten der umweltschützenden Maßnahmen tendenziell früher fällig als die Erträge, die zusätzlich zur Ungewißheit ihres Eintretens somit auch noch einer zeitlichen Diskontierung unterliegen.

1) Vgl. Kap. 144.

Insofern erscheint es gerechtfertigt, folgende Basis-
hypothese aufzustellen:

Die Unternehmer leisten in der überwiegenden
Zahl der Fälle Widerstand gegen Pläne und
Vorstellungen, neue Umweltschutzvorschriften,
einzuführen bzw. bestehende zu verschärfen.¹⁾

Dieser Basishypothese kann eine Ergänzungshypothese über
die Art der argumentativen Stützung des Widerstandsver-
haltens angefügt werden. Die Unternehmer müssen damit
rechnen, daß ein nicht geschickt und plausibel begründeter
Widerstand vom Adressaten ungünstig beurteilt wird. Dieser
negativen Nebenwirkung der Widerstandsstrategie werden die
Unternehmer dadurch zu entgehen versuchen, daß sie ihr ab-
lehrendes Verhalten auf solche Weise motivieren, daß dem
Informationsempfänger die Ablehnung auch aufgrund seiner
eigenen Interessenlage als geboten erscheint. Der Eindruck
der "Umweltfeindlichkeit" der Unternehmer wird dadurch ver-
mieden.

Ergänzungshypothese:

Das Widerstandsverhalten wird so begründet, daß es
als im allgemeinen Interesse sinnvoll bzw. notwendig
anzusehen ist.¹⁾

Der Eindruck, der Widerstand diene dem "allgemeinen Wohl"
und nicht oder nicht nur den Individualinteressen der
Unternehmer, kann durch eine ganz spezifische Argumenta-
tionsweise hervorgerufen werden. Die Ablehnung einer Ver-
schärfung der Umweltschutzbestimmungen wird dann um so
eher von einem neutralen Beobachter bzw. einer gesellschaft-
lichen Schlichtungsinstanz akzeptiert, je mehr glaubhaft

1) Vgl. die ähnliche Beurteilung durch Frey (1972), S. 138 f.;
schärfer Langhein (1971), S. 202 ff.

2) Diese Art der Stützung der Widerstandsstrategie steht
grundsätzlich unter dem Verdacht, Rechtfertigungsideologie
darzustellen.

gemacht werden kann, daß die geplanten Maßnahmen und/oder

- unnötig
- nachteilig
- unmöglich realisierbar
- unangemessen
- ungeeignet sind.¹⁾²⁾

Eine Verschärfung von Umweltschutzbestimmungen ist generell unnötig, wenn aufgrund der geltenden Regelungen bzw. der freiwilligen Beschränkungen der potentiellen Umweltschädiger die Umweltsituation als günstig, befriedigend, in keiner Weise besorgniserregend usw. anzusehen ist. Ein konkretes Umweltschutzgesetz ist dann überflüssig, wenn von dem durch das Gesetz betroffenen Produktionsverfahren bzw. Produkt keine oder zumindest keine nennenswerte bzw. relevante Umweltbeeinträchtigung ausgeht. Hinweise auf eine Verbesserung der Umweltsituation ergeben sich daraus, daß es gelungen ist, durch (antizipatives) Verhalten Umweltprobleme zu lösen.

-
- 1) Die Operationalisierung der Termini "unnötig", "nachteilig", "unmöglich realisierbar", "unangemessen" und "ungeeignet" ist weitgehend interessenabhängig. Insofern werden unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen zu unterschiedlichen Beurteilungen kommen. Die Durchsetzungschance des eigenen Interesses ist umso höher, je plausibler das eigene Beurteilungsmaß als konform mit dem gesellschaftlichen Konsens ausgegeben wird.
 - 2) Im folgenden wird dargestellt, unter welchen Bedingungen der Tatbestand "unnötig" usw. erfüllt ist. Die Beschreibung erfolgt in Anlehnung an die Terminologie, die in den Stellungnahmen der Unternehmer verwendet wird. Insofern enthält sie a priori nicht-operationalisierte Begriffe ("nicht nennenswert", "erheblich", "ungünstig" usw.). Erst die Definition eines "allgemeinen Interesses", die Operationalisierung der Termini und ihre Anwendung auf den konkreten Fall würde ein Urteil darüber ermöglichen, was nach herrschender Auffassung "unnötig" usw. ist.

Nachteilig sind geplante Umweltschutzvorschriften dann, wenn sie erhebliche Schäden für die Allgemeinheit verursachen, die als gravierender angesehen werden, als die (eventuell) durch das entsprechende Gesetz erzielte Umweltverbesserung. Derartige Nachteile können entweder global formulierbar sein ("wirtschaftlich nicht vertretbar", "gewaltige Kostenbelastungen") oder aber auf konkrete Konsequenzen bezogen werden. So sind Argumentationen denkbar, die die Gefährdung wichtiger gesamtwirtschaftlicher Ziele wie Arbeitsplatzsicherung, Erhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft, Gewährleistung ausreichender Energieversorgung u. a. aufgrund der Verschärfung des Umweltrechts sichtbar machen. Auch Hinweise auf Nachteile einzelner gesellschaftlicher Gruppen können die Schädlichkeit der geplanten Gesetzgebung belegen, insofern die betroffene Gruppe als gesellschaftlich wichtig angesehen wird (z. B. Nachteile für Konsumenten, mittelständische Unternehmungen, Zonenrandgebiete, Privatwirtschaft).

Ablehnendes Verhalten gegenüber geplanten Normen kann auch damit motiviert werden, daß der gesetzlich verlangte Standard beim augenblicklichen Stand der Technik nicht realisierbar ist. Es erscheint (auf den ersten Blick) sinnvoll, daß nur solche Auflagen gefordert werden, die mit dem vorhandenen know how erfüllt werden können.¹⁾

1) Die Entwicklung der Diskussion um das Benzin-Blei-Gesetz hat deutlich gemacht, daß Anforderungen, die den augenblicklichen Stand des technischen Wissens übersteigen, (erhebliche) innovative Fähigkeiten der betroffenen Unternehmungen induzieren können: Obwohl behauptet wurde, die Realisierung der Auflagen sei "technisch unmöglich" (vgl. "Lehren aus dem Benzin-Blei-Gesetz", Süddeutsche Zeitung vom 30. 5. 1975, S. 4), gelang es den Forschungsabteilungen der Mineralöl- und Automobilindustrie sehr rasch, die auftretenden technischen Probleme zu lösen.

Ein weiterer Ablehnungsgrund liegt vor, wenn die geplante Auflage als unangemessen (bzw. ungerecht, übertrieben usw.) zu bezeichnen ist. Unangemessenheit zeigt sich z. B. in ungünstiger Relation der erforderlichen Aufwendungen zur erwarteten Verbesserung der Umweltqualität oder in extrem kurzen Anpassungs- bzw. Übergangszeiten. Maßnahmen sind dann ungerecht, wenn nur eine Gruppe der Umweltschädiger (z. B. "die Industrie") belastet wird, die anderen Umweltschädiger jedoch nicht. Übertriebene Regelungen sind durch die Tendenz zur Perfektionierung oder zur Bürokratisierung gekennzeichnet.

Unangemessene Gesetzesregelungen sind häufig zugleich auch ungeeignet, d. h. sie werden dem Zweck, zu dem sie konzipiert wurden, nicht gerecht. Das ist dann gegeben, wenn sie entweder zur Verbesserung der Umweltsituation nichts beitragen oder aber entgegen ihrem Ziel zu ihrer Verschlechterung führen.¹⁾ Indizien für mangelnde Eignung eines Gesetzentwurfes liegen vor, wenn der Gesetzentwurf aufgrund unausgewogener innerer Struktur oder Inkonsistenzen unpraktikabel bzw. umständlich zu handhaben ist. Unnötig lange dauernde und viele verschiedene bürokratische Instanzen durchlaufende Genehmigungsverfahren weisen z. B. auf die fehlende Eignung hin. In diesen Fällen ist allerdings nur eine Modifikation des geplanten Gesetzes erforderlich, nicht jedoch, wie beim Tatbestand der Nicht-Verbesserung oder der Verschlechterung der Umweltsituation, ein Verzicht auf das Gesetz.

1) Dieser Fall läge z. B. dann vor, wenn ein Verbot der Einwegflaschen gesetzlich angeordnet würde, die Beseitigung der Einwegflasche jedoch eine geringere Umweltbelastung mit sich bringen würde als die durch ihr Verbot geförderte(n) alternative(n) Verpackungsform(en); vgl. zu diesem Problem: Bundesministerium des Innern (1974), S. 8; Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages (1972), S. 115 ff.

Argumentationen, die auf eines oder mehrere dieser Kriterien hinweisen, sollen das staatspolitische System dazu veranlassen, entweder auf die geplante Umweltschutzbestimmung zu verzichten oder den vorliegenden Entwurf in der Intention des Informanten zu verändern. Texte, die dominant derartige Argumentationsformen enthalten, werden in der folgenden Inhaltsanalyse der Widerstandsstrategie zugeordnet.¹⁾ Widerstandsverhalten kann sich auch in reiner Form artikulieren ("wir lehnen es ab"; "wir sind dagegen, daß ..."), gleiches gilt für Anpassungsstrategien ("wir unterstützen"; "wir bejahen") und Antizipationsstrategien ("wir fordern eine Verschärfung der zulässigen Grenzwerte").²⁾

3423 Durchführung, Ergebnisse und Probleme des Pretests

In Form eines Pretests wurden folgende Texte unter Zugrundelegung des Zuordnungsblattes(s. Anlage) einer manifest-quantitativen Inhaltsanalyse unterzogen:³⁾

- Stellungnahme des Bundesverbandes der Deutschen Industrie zum Entwurf einer Allgemeinen Verwaltungsvorschrift zur Änderung der Technischen Anleitung zur Reinerhaltung der Luft (TA-Luft)⁴⁾;

1) Zur Formulierung der Kategorien sowie der ihnen zuzuordnenden Textelemente vgl. das Zuordnungsblatt "Inhaltsanalyse Umweltschutz" im Anhang.

2) Ebd.

3) Die analysierte Stellungnahme des BDI wurde mittels Zufallsauswahl aus den dem Verfasser vorliegenden Eingaben ausgewählt. Der zu Vergleichszwecken hinzugezogene Hearing-Text wurde bewußt aus dem gleichen Bereich (Immissionsschutz) gewählt, um gegebene oder fehlende Parallelen besser sichtbar machen zu können.

4) BDI (1973).

- die Antworten von Dr. Richard Zahn (Farbenfabriken Hoechst AG) auf die im Umweltschutz-Hearing des Deutschen Bundestages gestellten Fragen: "Wie weit reichen die bisher festgelegten Immissionsgrenzwerte aus, um die Umwelt zu schützen?" und "Ist der jetzige Zustand so besorgniserregend, daß bestimmte Emissionen zur Abwendung von Gefahren untersagt bzw. eingeschränkt werden müssen?".¹⁾

Beide Texte betreffen den gleichen Umweltschutzbereich, den Immissionsschutz, jedoch unter unterschiedlichen situativen Bedingungen. Die Stellungnahme des BDI bezieht sich auf eine konkrete Verwaltungsvorschrift, die, würde sie in Kraft gesetzt, die Unternehmer in präziser Form zu einem bestimmten Verhalten verpflichten würde. Der Wandlungsprozeß steht unmittelbar vor der gesetzlichen Fixierung.

Im Hearing hingegen möchte sich das staatspolitische System in allgemeiner Form über die Meinung von Sachverständigen und von Interessenvertretern informieren. Die Antworten können Einfluß auf künftige Gesetzentwürfe haben; der Wandel befindet sich also noch in einer vergleichsweise frühen Phase der Politisierung.

Bei der Verschlüsselung der Texte, die von zwei Codern vorgenommen wurde, ergaben sich folgende Ergebnisse:

BDI-Text:

Coder A traf 46 Zuordnungen, Coder B 42 Zuordnungen. 42 Zuordnungen betrafen identische Textteile, die 4 von Coder A zusätzlich durchgeführten Codierentscheidungen bezogen sich

1) Abgedruckt in: Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages (1972), S. 25 ff. und 32 f.

auf Texte, bei denen sich Coder B auf keine der im Zuordnungsblatt aufgeführten Kategorien festlegen konnte.¹⁾ Von den 42 textidentischen Zuordnungen stimmten 35 überein, 7 wichen voneinander ab. Die Textelemente verteilten sich folgendermaßen auf die einzelnen Kategorien:²⁾

	1	2	31	32	33	34	35	36	Σ Widerstand (3)
Coder A	-	2	3	3	13	9	7	9	44
Coder B	-	1	2	1	13	7	6	12	41

Hearing-Texte:

Beide Coder trafen 15 textidentische Zuordnungen, davon 12 übereinstimmende und 3 abweichende:

	1	2	31	32	33	34	35	36	Σ Widerstand (3)
Coder A	1	3	-	9	1	1	-	-	11
Coder B	1	3	-	8	-	2	1	-	11

Sowohl die Stellungnahme des BDI als auch die Aussagen im Hearing können somit im Sinne des Untersuchungsplans als Widerstandsaktivitäten klassifiziert werden. Entsprechend den situativen Bedingungen weichen die widerstandsstützenden Argumentationen jedoch in signifikanter Weise voneinander ab. In der BDI-Stellungnahme werden die gesamt- und einzelwirtschaftlichen Nachteile einer eventuellen Gesetzesrealisierung, die noch ungelösten technischen Probleme sowie

1) Diese Abweichung hat ihre Ursache nicht in unterschiedlicher verbaler Interpretation sondern in unterschiedlicher Wissensbasis in Umweltschutzfragen. Ebenso wie bei der Codierung der inhaltsanalytischen Ideologiekritik im Fall der Parität sind auch die Wissensanforderungen an die Coder bei Umweltschutz-Inhaltsanalysen hoch.

2) Zur Zuordnung vgl. das Zuordnungsblatt im Anhang.

die mangelnde Eignung, die mit dem Gesetz angestrebten Ziele zu erreichen, herausgestellt. Der Adressat der Stellungnahme muß, insoweit ihm keine anderen Informationen vorliegen, davon ausgehen, daß der Gesetzentwurf dem allgemeinen Wohl widerspreche.¹⁾ Die Antworten im Hearing hingegen zielen darauf ab, gesetzgeberische Initiativen wegen des augenblicklich befriedigenden Umweltzustandes als überflüssig erscheinen zu lassen²⁾, d. h. es soll vermieden werden, daß der Wandel in die kritische Phase der Gesetzesformulierung eintritt, in der er sich im Fall der vorgesehenen Änderung zur TA-Luft bereits befindet.

Die im Pretest erreichte Reliabilität kann als voll ausreichend angesehen werden. Daß dieses günstige Ergebnis bereits im ersten Pretest erzielt wurde, ist darauf zurückzuführen, daß die analysierten Texte, im Gegensatz zu dem Text Schleyers zur Realisierung der paritätischen Mitbestimmung, unter der Voraussetzung einer entsprechenden Wissensbasis in Umweltschutzfragen als inhaltsanalytisch leicht bezeichnet werden können, da sie nicht auf latente Sinnstrukturen sondern auf manifeste Textelemente zu untersuchen waren.

Schwieriger ist die Frage zu beantworten, ob die Validität der Untersuchung strengen wissenschaftlichen Anforderungen entspricht. Das Ergebnis der durchgeführten Inhaltsanalyse besteht darin, daß von Unternehmervertretern eine Verschär-

-
- 1) Typisch z. B. die Formulierung "Es ... würden erhebliche volkswirtschaftliche Schäden, sei es durch Arbeitsplatzverluste als Folge von Betriebsstillegungen, sei es durch übermäßige Kostenbelastungen mit entsprechenden Folgen für die Preise, entstehen" BDI (1973), S. 7
 - 2) Typisch z. B. die Formulierung: "Besorgniserregende Verhältnisse, die ein Untersagen bestimmter Emissionen rechtfertigen würden, sehe ich nicht" (Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages, 1972, S. 32).

fung der Immissionsschutzbestimmungen als überflüssig und ein konkreter Gesetzentwurf zur Verbesserung der Luft als konfliktär zu wesentlichen anderen gesellschaftlichen Zielen sowie als ungeeignet zur Verbesserung der Umweltsituation bezeichnet wurde. Ohne zusätzliche Indizien bleibt es fraglich, ob diese konkreten Stellungnahmen Ausprägungen eines allgemeinen Widerstandsverhaltens gegenüber einem wirksameren Umweltschutz darstellen. Es ist denkbar, daß eine Verschärfung der Immissionsgrenzwerte tatsächlich überflüssig ist und daß der Entwurf zur Änderung der TA-Luft anstatt - wie angestrebt - eine Verbesserung in Wirklichkeit eine Verschlechterung der ökologischen Gegebenheiten zur Folge haben würde.¹⁾ In diesem Fall entspräche der Widerstand gegen eine konkrete, der Intention nach umweltschützende, tatsächlich jedoch umweltschädigende Maßnahme des staatspolitischen Systems einer Antizipation bzw. einer aktiven Anpassung gegenüber dem gesellschaftspolitischen Wandlungsprozeß "Verstärkung des Umweltschutzes". Die Hypothese ist somit nicht oder nur bei Einführung zusätzlicher Parameter geeignet, die allgemeine Strategie der Unternehmer gegenüber Umweltschutzforderungen zu erhellen. Der Pretest stützt also nur in Bezug auf die beiden untersuchten Texte die Prüfhypothese unternehmerischen Widerstandes gegen konkrete umweltschützende Absichten des staatspolitischen Systems. Ungewiß bleibt allerdings, ob dieses partikulare Widerstandsverhalten Teil einer insgesamt umweltschutzfeindlichen Einstellung der Unternehmer ist.

Diese begrenzten Möglichkeiten des hier angewendeten Untersuchungsplanes basieren auf der Tatsache, daß der Ideologie-

1) In der BDI-Stellungnahme wird argumentiert, daß durch die verschärften Vorschriften die deutschen H_2S -haltigen Erdgase nicht mehr verarbeitet werden dürften, was wegen der dadurch erforderlichen Substitution des Erdgases durch Heizöl eine Zunahme der "in geringer Höhe emittierten SO_2 -Mengen" zur Folge hätte, vgl. BDI (1973), S. 8.

gehalt unternehmerischer Aussagen bei Statements zu Umweltschutzproblemen¹⁾ entweder überhaupt nicht oder nicht mit Hilfe sozialwissenschaftlicher Methoden bzw. Erkenntnisse festgestellt werden kann.²⁾ Es existieren keine in sich konsistenten Theorien und empirischen Untersuchungen unter exakt den gleichen Randbedingungen wie in den angesprochenen Fällen, mit deren Hilfe die Richtigkeit der unternehmerischen Aussagen be- oder widerlegt werden könnte. Zwar erweckt eine Reihe von unternehmerischen Argumentationsformen spontan den Ideologieverdacht, der allerdings nur sehr schwierig zu untermauern ist. So können die Hinweise auf ungelöste technische Probleme Verheimlichungsideologie darstellen, dann nämlich, wenn das technische Know-how und seine potentielle Entwicklung als zu niedrig angesetzt werden. Die Vermutung des Vorliegens von Verzerrungsideologie ergibt sich bei positiver Bewertung der augenblicklichen Umweltsituation: diese Argumentation kann Verharmlosung tatsächlich vorhandener Gefahren und somit wirklichkeitsverzerrend sein. Massiver Verdacht der Prophetie-Ideologie besteht bei der Drohung mit gesamtwirtschaftlichen bzw. gesamtgesellschaftlichen Nachteilen, zumindest wenn die Auswirkungen dermaßen kraß dargestellt werden wie im Fall der Eingabe des BDI.

-
- 1) Vgl. die Hinweise auf die Ideologieformen, die unternehmerischer Argumentation in Umweltschutzfragen zugrunde liegen können (s. Zuordnungsblatt zur Inhaltsanalyse Umweltschutz - Anhang 4 -).
 - 2) Der Wahrheitsgehalt von Aussagen über die technische Durchführbarkeit der Einhaltung bzw. Messung von bestimmten Immissionsgrenzwerten kann nur vom ingenieurwissenschaftlichen Umweltschutzexperten überprüft werden; die behauptete Unschädlichkeit der Emissionen bestimmter Stoffe (etwa SO₂, nitrose Gase; vgl. Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages, 1972, S. 26) bedarf medizinischer Beurteilung. Ob, wie die Unternehmer behaupten, Verschärfungen der Umweltschutzbestimmungen unbedingt negative Auswirkungen auf wesentliche gesamtwirtschaftliche Belange haben, ist wegen der hohen Unsicherheit künftiger Entwicklungen ungewiß.

Angesichts dieser im Untersuchungsgegenstand "Umweltschutz" begründeten Erkenntnisprobleme kann die hier durchgeführte dominant quantitative Inhaltsanalyse nur unternehmerische Einstellungen zu konkreten Umweltschutzabsichten des staatspolitischen Systems aufdecken. Aussagen über globale Umweltstrategien der Unternehmer sind daraus unmittelbar nicht ableitbar, es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, daß derartige Untersuchungen eine geeignete Basis für die Entwicklung weiterführender Hypothesen darstellen.¹⁾

Die durch die Anwendung der quantitativ-manifesten Inhaltsanalyse gewonnenen Erkenntnisse können dadurch ausgeweitet, bestätigt bzw. ggf. auch widerlegt werden, daß die vorliegenden Texte zusätzlich einer qualitativ-interpretierenden Inhaltsanalyse unterzogen werden. Derartige Möglichkeiten bestehen z. B. in folgendem Vorgehen:

- (1) Die unternehmerischen Texte werden mit Aussagen "neutraler" Sachverständiger bzw. Vertretern anderer Interessengruppen zu demselben Umweltproblem bzw. -gesetzentwurf verglichen. Divergenzen können auf Verharmlosung der Umweltgefahren, übertriebene Darstellung der technischen Probleme usw. hinweisen.
- (2) An Hand einer größeren Stichprobe von Unternehmertexten wird zu ermitteln versucht, ob bestimmte Argumentationsformen häufig oder ständig angewendet werden. Ist das der Fall, verdichtet sich die Vermutung, daß die vorgebrachte Meinung nicht eine isolierte Reaktion auf spezifische Inkonsistenzen eines vorgelegten Entwurfes darstellt, sondern eine durchgängig angewendete Methode zur Abwehr verschärfter Umweltschutzbestimmungen, also ein Instrument generellen unternehmerischen Widerstandsverhaltens.

1) Vgl. Kap. 4.

Die erste Möglichkeit ergibt sich unmittelbar bei den Texten von Dr. Zahn, da auf die gestellten Fragen mehrere Sachverständige und Interessenvertreter antworteten.¹⁾ Anders als von Zahn wird von den übrigen Sachverständigen die Immissions-situation als ungünstig bzw. besorgniserregend bezeichnet.²⁾ Insbesondere weisen die Sachverständigen auf mögliche gesundheitliche Gefahren durch industrielle Schadstoffe hin, ein Problem, auf das Zahn überhaupt nicht eingeht.³⁾ Außerdem nennen sie eine Reihe von (potentiellen) Schadstoffen, für die die Einführung oder Verschärfung der maximalen Immissionskonzentrationswerte erforderlich sei, darunter einige, die Zahn nicht einmal erwähnt.⁴⁾ Diese von Zahns Ausführungen signifikant abweichenden Darstellungen stützen die Vermutung, daß die Aussagen des Unternehmervertreters als Widerstand gegen Maßnahmen für konkrete Verbesserungen der Umweltsituation angesehen werden können. Sie stellen mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Verharmlosung, somit Verzerrungs- bzw. Verheimlichungs-ideologie dar. Diese Ideologie nützt insofern dem partikularen Interesse der Unternehmer, als die verharmlost dargestellte Umweltsituation verschärfende Maßnahmen überflüssig erscheinen läßt. Die Analyse manifester Textelemente führt somit in diesem Fall durch den Vergleich mit den Aussagen anderer

1) Vgl. Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages (1972), S. 25 - 35.

2) Ebd., S. 30 ff.

3) Zahn erörtert nur die Konsequenzen von Schademissionen auf die Vegetation. Aus dem Hearing-Text geht nicht hervor, ob er sich nur zu diesem Problem äußern sollte. Selbst wenn das so wäre, enthält z. B. der Satz "Zum Glück vertragen die Pflanzen infolge ihrer Regenerations- und Erholungsfähigkeit eine nicht unerhebliche Menge an schädlichen Substanzen" die Gefahr eines ideologisch bedingten Mißverständnisses, da er Anlaß sein kann, die Verhältnisse bei Pflanzen auf die Schadstoffresistenz des Menschen zu übertragen. Vgl. Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages (1972), S. 28.

4) Ebd., S. 28 ff.

Sachverständiger nicht nur zu einer vorläufigen Stützung der Hypothese, dieses Vorgehen gibt zugleich auch Hinweise auf generell umweltschädigende Einstellungen.¹⁾

Das bei der Interpretation des Hearing-Textes angewandte Verfahren konnte bei der Eingabe des BDI zur Änderung der TA-Luft nicht herangezogen werden. Dem Autor standen keine stellungnehmenden Vergleichstexte zu diesem konkreten Gesetzentwurf zur Verfügung. Die Gesamtbeurteilung der Eingabe zeigt, daß die Mehrzahl der gegen den Entwurf vorgebrachten Argumente isoliert nicht überprüfbar ist. Auffällig ist allerdings die Häufung der Aufzählung von denkbaren Nachteilen, die zudem vergleichsweise deterministisch formuliert werden.²⁾ Durch die Untersuchung weiterer Eingaben kann überprüft werden, ob die Unternehmer derartige Darstellungen als in etwa standardisierte Argumentationsmuster benutzen.³⁾

Als Resümee des Pretests ist festzustellen, daß das angewendete Untersuchungsschema sich dazu eignet, die beiden Hypothesen inhaltsanalytisch zu prüfen. Allerdings ist einschränkend zu berücksichtigen, daß der unmittelbare Schluß von der Stellungnahme zu einem konkreten Entwurf auf grundsätzliche unternehmerische Strategien nicht zulässig ist. Das resultiert nicht nur aus der generellen Induktions-Problematik sondern auch und vor allem aus der zumindest in Teilaspekten fehlenden Möglichkeit, den

1) Auf dieser Basis können Hypothesen für weiterführende Untersuchungen abgeleitet werden.

2) Z. B. "Das hat zur Folge, daß in vielen bisher wirtschaftlich schwachen Gebieten (z. B. Zonenrandgebiet) die weitere industrielle Entwicklung gehemmt wird"; BDI (1973), S. 5; "Dies wird ... notwendige Investitionen auf dem Energiesektor verzögern und verhindern", ebd., S. 4.

3) Vgl. Haupttest Kap. 3424.

isoliert geprüften Text eindeutig einer Strategie zuordnen zu können.

Der im folgenden beschriebene Haupttest, in dem weitere unternehmerische Eingaben und Statements an Hand des Untersuchungsschemas geprüft wurden, sollte, insbesondere aufgrund der größeren Stichprobe, dazu beitragen, das obige Erkenntnisdilemma zu beheben oder zumindest zu vermindern.

3424 Durchführung und Ergebnisse des Haupttests

Auf der Basis des im Pretest verwendeten und - mit einigen untersuchungsbedingten Einschränkungen - als tauglich befundenen Untersuchungsplans wurden im Haupttest der Inhaltsanalyse "Umweltschutz" eine Reihe von unternehmerischen Eingaben an das staatspolitische System sowie von Aussagen im Umweltschutz-Hearing inhaltsanalytisch ausgewertet.¹⁾ Die Texte wurden mit Hilfe einer Zufallsstichprobe aus den Eingaben des BDI der Jahre 1973 - 1975²⁾ sowie aus den Aussagen in den Umweltschutz-Hearings der Jahre 1971 - 1973³⁾ entnommen.

Alle Texte werden an Hand des Codierblattes einer quantitativ-manifesten Analyse unterzogen. Insofern Vergleichstexte von "neutralen" oder zumindest nicht unternehmerorientierten Umweltexperten zur Verfügung standen, wurde die

-
- 1) Liste der untersuchten Texte s. Anhang 5.
 - 2) Übersicht in BDI (1974), S. 235 f.; ders. (1975), S. 181 f.; der Verfasser dankt dem Bundesverband der Deutschen Industrie für die Überlassung der Texte.
 - 3) Insoweit sie abgedruckt sind in: Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages (1971); dass. (1972); dass. (1973).

quantitativ-manifeste Analyse durch qualitativ-ideologiekritische Untersuchungen ergänzt. In Anlehnung an das bereits bei der Inhaltsanalyse der Mitbestimmungs-Statements angewendete Verfahren wurden die Texte auch einer globalen qualitativen Beurteilung unterzogen. Diese vergleichende Analyse ermöglicht es, Fehlschlüsse zu vermeiden, die bei alleiniger Berücksichtigung der numerischen Daten kaum zu verhindern wären.¹⁾

Der Haupttest diene somit unmittelbar der Falsifizierung bzw. vorläufigen Bewährung der beiden bereits dem Pretest zugrundegelegten Prüfhypothesen. Die Untersuchung wurde in der Vermutung durchgeführt, daß ein gegenüber dem Pretest valideres Ergebnis erreicht werden könne durch:

- Auffinden oder Nicht-Auffinden standardisierter Argumentationsmuster im Rahmen der quantitativ-manifesten Analyse;²⁾
- Erhärtung oder Nicht-Erhärtung des Ideologieverdachts unternehmerischer Statements aufgrund ihnen widersprechender oder sie bestätigender Aussagen von Umweltschutzexperten, die keine unternehmerischen Interessen wahrnehmen.³⁾

1) Ein derartiger Fehlschluß könnte sich z. B. daraus ergeben, daß die Häufigkeit des Auftretens bestimmter Kategorien als alleiniges Kriterium für die Wichtigkeit eines Argumentes angesehen wird. Vgl. dazu die Überlegungen zu den Schwächen rein quantitativen Vorgehens bei der Inhaltsanalyse (Kap. 314) sowie die Interpretation des Statements von Sohl zur Mitbestimmung (Kap. 315).

2) Das Auffinden derartiger Argumentationsmuster würde die vorläufige Bewährung der Hypothesen erheblich stärken.

3) Die Erhärtung des Ideologie-Verdachts würde die vorläufige Bewährung der Hypothesen erheblich stärken.

Die inhaltsanalytische Untersuchung ergab folgende Befunde:¹⁾

Die beiden Kategorien von ausgewerteten Texten (Eingaben - Hearing-Aussagen) führten zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen. Die an den Eingaben festgestellten Befunde waren uneinheitlich und lassen kein durchgehend verwendetes strategisch-instrumentelles Vorgehen erkennen. Im Gegensatz dazu wiesen die Hearing-Aussagen eine vergleichsweise einheitliche Tendenz auf und erlauben somit auch eher die Formulierung weiterer aufbauender Hypothesen zum unternehmerischen Umwelt-Verhalten.

Die untersuchte Stichprobe von BDI-Eingaben zeigte, daß die im Pretest analysierte Stellungnahme zur Änderung der TA-Luft kein typisches sondern eher ein extremes Beispiel für derartige BDI-Eingaben darstellt. Die globale Ablehnung der vom staatspolitischen System geplanten TA-Luft-Maßnahme, die sich in sehr scharf formulierter Form auf die Kategorien "nachteilig" sowie "ungeeignet" stützte, konnte - zumindest in dieser starken Ausprägung - bei keiner der im Haupttest untersuchten Eingaben festgestellt werden. Es ergab sich vielmehr, daß auf jeden geplanten Gesetzentwurf mit einer fallspezifischen und individuellen Argumentation geantwortet wurde: es scheint somit - entgegen der aus dem Pretest abgeleiteten Vermutung - keine eindeutig standardisierte argumentative Vorgehensweise bei Eingaben zu konkreten Gesetzentwürfen zu existieren.

-
- 1) Vgl. zur numerischen Auswertung der untersuchten Stichprobe Anhang 6. Neben den numerischen Häufigkeiten, in denen die einzelnen Kategorien in den untersuchten Stichprobenelementen vorkamen, enthalten die Tabellen auch qualitativ-verbale Aussagen. Die Texte der Stichprobengruppe I (Eingaben des BDI an das staatspolitische System) wurden hinsichtlich der grundlegenden Argumentationsweise und des qualitativen Eindrucks der verfolgten Strategie sowie, soweit erkennbar, der Ideologie beurteilt; den Texten der Stichprobengruppe II (Aussagen in Umweltschutz-Hearings) wurden zusätzlich zu dieser qualitativen Charakterisierung die grundlegenden Äußerungen der zu dem speziellen Umweltschutzbereich angehörten neutralen Umweltschutzexperten gegenübergestellt.

Alle vier untersuchten Eingaben weisen als gemeinsames Merkmal eine sachliche und damit emotionsfreie Diktion auf.¹⁾ Die Argumentation bezieht sich in aller Regel auf konkrete Punkte; globale und inoperationale Aussagen werden weitgehend vermieden: in der vorliegenden Form sind die Eingaben als Basis einer problemadäquaten Diskussion (z. B. zwischen staatspolitischem System und Unternehmern) geeignet. Offenkundige oder wahrscheinliche Ideologien (insbesondere Prophetie- und Leerformelideologien) konnten nur in wenigen Fällen festgestellt werden. Gemeinsam ist den Eingaben auch eine flexible Kritikhaltung, die dem staatspolitischen System Hinweise auf Kompromißlösungen gibt, die von den Unternehmern noch toleriert würden.²⁾

Unterschiedlich waren die Schärfe und Bezugspunkte der Kritik sowie die Häufigkeit, in der die einzelnen Kategorien als Argumentationsmuster verwendet wurden.³⁾ Während der Änderungsentwurf zum Abfallbeseitigungsgesetz sowie der Entwurf des Waschmittelgesetzes bei einiger Detailkritik grundsätzlich gutgeheißen wurden⁴⁾, dominiert beim Bundesimmissionsgesetz und beim Abwasserabgabengesetz die Tendenz, den jeweils vorliegenden Entwurf in seiner grundsätzlichen Struktur zu verändern. Die Häufigkeit, in der die einzelnen Widerstandskategorien gewählt wurden, läßt kein einheitliches Argumentationsschema sondern ein dem jeweiligen Fall angepaßtes argumentatives Vorgehen erkennen.

1) Im Gegensatz zu der im Pretest untersuchten Eingabe.

2) Diese Vorgehensweise wird deutlich in Formulierungen wie: "Wird dieser (von den Unternehmern vorgeschlagenen, A.d.V.) Lösung nicht gefolgt, so unterstützt die deutsche Industrie den Vorschlag der Bundesregierung zur Neuformulierung ...;" (BDI 1974 b) S. 8.

3) Vgl. Anhang 6 Stichprobengruppe I.

4) Vgl. die relativ große Häufigkeit von anpassenden Textelementen in diesen beiden Eingaben im Vergleich zum Entwurf zum Abwasserabgabengesetz und zum Bundesimmissionschutzgesetz.

Dem steht nicht entgegen, daß schwerpunktmäßig die Kategorien "unangemessen" und "ungeeignet" vorgezogen wurden. Diese beiden Kategorien eignen sich am besten, um in sachlicher und erfolgversprechender Weise gegen geplante Umweltschutzbestimmungen oder Teilelemente von ihnen Stellung zu beziehen. Ideologische Elemente sind bei Verwendung dieser beiden Kategorien besonders schwierig zu identifizieren.

Die Begründung für die mangelnde Eignung bezog sich häufig darauf, daß die vorgesehene Maßnahme entweder ihren umweltverbessernden Zweck weniger gut erreichen werde als eine alternativ von den Unternehmern vorgeschlagene Maßnahme¹⁾ oder daß sie wegen des Zwangs zur Verwendung umwelt-ungünstiger alternativer Produkte bzw. Produktionsverfahren zu einer Verschlechterung der Umweltsituation führen werde.²⁾ Die Kritik an unangemessenen Bestimmungen der Entwürfe betraf überwiegend die im Vergleich zu anderen Umweltschädigern nach Meinung der Unternehmer einseitige Belastung der Industrie sowie die Mißachtung der Verhältnismäßigkeit der Mittel.³⁾ Im Gegensatz dazu war die Kategorie "nachteilig", insbesondere in der global vorgebrachten Form der Stellungnahme zur TA-Luft, vergleichsweise selten anzutreffen. Da diese Kategorie noch am ehesten als Ideologie (vor allem Prophetie-Ideologie) entlarvt werden kann, blieben kaum Möglichkeiten, zu Aussagen zum tatsächlichen Ideologiegehalt

1) Vgl. die Alternativvorschläge des BDI zum Abwasserabgabengesetz (BDI, 1974 d).

2) Vgl. die Argumentation des BDI, derzufolge die vorgesehene Phosphatreduzierung "mögliche Gefahren der Schwermetallkomplexierung durch ... organische Komplexbildner" mit sich bringen würde, BDI (1975 c), S. 10.

3) Vgl. insbesondere die Eingabe zum Entwurf des Abfallbeseitigungsgesetzes, in der mehrmals auf vermeidbaren hohen Verwaltungsaufwand hingewiesen wird, dessen "Minderung ... der Überwachung der wirklich problematischen Abfallbeseitigungsvorgänge zugute käme"; BDI (1974 b) S. 6.

der Eingaben zu kommen. Ideologie-aufdeckende Vergleichstexte standen in der Regel nicht zur Verfügung. Zudem konnten sehr viele Passagen der untersuchten Eingaben überhaupt nicht zugeordnet werden, meist wegen fehlender Kenntnisse des Coders in der speziellen natur- und ingenieurswissenschaftlichen Umweltproblematik.

Somit ergibt die Inhaltsanalyse der BDI-Eingaben folgendes Bild:

- (1) Gesetzentwürfe zur Verbesserung der Umweltsituation werden globaler oder - häufiger - partieller Kritik auf der Basis einer Plausibilitätsargumentation unterzogen, wobei die Unternehmer sachlich formulieren und ihre Umweltfreundlichkeit betonen. Die Kritik wirkt konstruktiv.
- (2) Aufgrund der vorliegenden Befunde sind keine Aussagen darüber möglich, ob die unternehmerische Kritik als Widerstand gegen eine Verbesserung der Umweltsituation anzusehen ist. Auch der bei qualitativer Beurteilung zu Tage tretende Verdacht, die Unternehmer kritisierten vor allem Bestimmungen, die ihre Interessen in besonderem Maße beeinträchtigten, rechtfertigt nicht die Aussage, die unternehmerischen Eingaben seien Ausdruck generellen Widerstandes gegen eine Verbesserung der Umweltsituation. Insofern sind die der Untersuchung zugrundeliegenden Hypothesen weder falsifiziert noch vorläufig bestätigt. Da derartige Eingaben möglicherweise wesentliche Parameter der Entscheidungen des staatspolitischen Systems darstellen, erscheint es wichtig, an Hand der hier geprüften Hypothesen die Eingaben im Rahmen einer größeren Stichprobe sowie unter Hinzuziehung neutraler Umweltschutzexperten zu testen.

Die Aussagen von Unternehmervertretern in den Umwelthearings des Deutschen Bundestags weichen signifikant von den BDI-Eingaben ab. Dieser Tatbestand ergab sich sowohl bei Anwendung der quantitativen wie auch der qualitativen Inhaltsanalyse.¹⁾ Der wesentliche Unterschied zu den Eingaben besteht im Fehlen der konstruktiven Form der Argumentation sowie in der vergleichsweise leicht zu identifizierenden Ideologie. In der überwiegenden Zahl der untersuchten Fälle sind Darstellungen zu beobachten, die den erheblichen Verdacht der Verharmlosung der Umweltsituation erwecken. Die Argumentation auf Hearing-Fragen nach der Beurteilung der Umweltqualität und nach eventuell zu ergreifenden Maßnahmen zu ihrer Verbesserung zieht sich meist auf das bereits in unternehmerischen Public-Relations-Veröffentlichungen aufgefundene Begründungsschema zurück.²⁾ Entweder - so die Aussagen - sind die angesprochenen Umweltprobleme gelöst³⁾ oder es existiert in dem angesprochenen Punkt überhaupt keine Umweltgefährdung⁴⁾ oder die Industrie ist für die ungünstige Umweltsituation nicht verantwortlich. Die Mehrzahl der Argumente kann - wie schon beim im Pretest analysierten Text von Zahn - der Kategorie "unnötig" zugeordnet werden. Die anderen Widerstands-Kategorien sind zahlenmäßig gleich verteilt, nach der Gewichtung der Argumente steht allerdings die Kategorie "gesamtgesellschaftliche bzw.

1) Vgl. Anhang 6, Stichprobengruppe II.

2) Vgl. die Darstellung S. 269.

3) "Im Bereich der Chemie betrachte ich auch das Problem der anorganischen Gase als gelöst" (Winkler in: Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages, 1972, S. 53).

4) "Ist Glas erst einmal im Müllwagen, ist es ein problemloser Bestandteil des Mülls" (Lippmann in: Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages, 1972, S. 119).

gesamtwirtschaftliche Nachteile" im Vordergrund. Die Formulierung erfolgt global, übertrieben wirkend und mitunter mit latenten Drohungen durchsetzt.¹⁾ Die vergleichsweise seltenen antizipativen bzw. anpassenden Argumentationsteile sind inoperational und erwecken den Eindruck von Rechtfertigungs-ideologie.²⁾

Im Gegensatz zu den umweltoptimistischen Aussagen der Unternehmer zeichnen die Stellungnahmen neutraler Sachverständiger sowie nicht-unternehmerischer Interessengruppen-Vertreter ein negativ zu beurteilendes Bild von der jeweils angesprochenen Umweltsituation; durchweg werden Verschärfungen des Umweltrechts für nötig gehalten.³⁾ Mitunter gehen die Sachverständigen direkt auf die unternehmerischen Stellungnahmen ein⁴⁾ und formulieren - teils sogar mit ironischem Beiklang - den Verdacht einer verharmlosenden Argumentation⁵⁾.

-
- 1) Vgl. "Das Verbot der Einwegverpackung - und ich sage Ihnen gleich dazu: das Verbot von PVC, das diskutiert und vorgeschlagen wird - würde Sie in volkswirtschaftliche und handelspolitische Konsequenzen hineinführen, die Ihnen noch niemand gesagt hat"; worin diese Konsequenzen bestehen sollen, wird nicht erläutert (Gaeth, ebd., S. 122).
 - 2) Vgl. "Die Probleme des Lärms müssen mit großer Sorgfalt und Vernunft, vor allem aber mit Sachverstand angegangen werden, ohne Emotionen. Die Industrie ist bereit, Erfahrungen zur Verfügung zu stellen ..." (Dunker, BDI, in: Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages, 1973, S. 132).
 - 3) Vgl. die parallelen Stellungnahmen der Sachverständigen zu den untersuchten Unternehmer-Aussagen; Überblick Anlage 6.
 - 4) Vgl. z. B. die Auseinandersetzung zwischen Prof. Dr. Schäfer (Vorsitzender des Innenausschusses des Deutschen Bundestages) und den Sachverständigen Dr. Schwarz und Dr. Hagena einerseits sowie den Unternehmer-Vertretern Dr. Dunker (Erdölchemie GmbH für den BDI) und Frietzsch (BDI) andererseits; Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages (1973), S. 229 ff.
 - 5) Vgl. die Aussage von Dr. J. Vogel, Chemiedirektor im Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen, als Antwort auf die Aussagen von B. Lippmann, Vorsitzender des Fachverbandes Hohlglasindustrie,

Diese durchgängig bei allen untersuchten Statements beobachtbaren Argumentationsformen und -tendenzen weisen in Richtung auf die vorläufige Bestätigung der beiden Prüfungshypothesen. Der Verdacht könnte allerdings dann entkräftet werden, wenn die Stichprobe nicht ausreichend repräsentativ wäre, und wenn die "neutralen" Sachverständigen in Wirklichkeit Partialinteressen vertreten und somit ggf. ideologisch argumentieren. Beides erscheint eher unwahrscheinlich. Es würde einerseits bedeuten, daß die Unternehmer Vertreter zu den Hearings entsenden, die nicht repräsentativ für das unternehmerische Meinungsbild sind, andererseits, daß die - vermutlich wegen ihrer angenommenen Neutralität und Sachkenntnis ausgewählten - Sachverständigen in Wirklichkeit unternehmerschädigende Ziele hätten.

Als Resümee ergibt sich, daß zumindest eine eindeutig abgrenzbare Teilmenge von Einwirkungsversuchen auf das staatspolitische System (Hearing-Aussagen) mit einiger Sicherheit als Widerstandsaktivität klassifiziert werden kann. Bei der anderen inhaltsanalytisch untersuchten Teilmenge (den BDI-Eingaben) konnte kein hinreichend gesichertes Ergebnis ermittelt werden. Diese Divergenz ist zum Teil untersuchungstechnisch bedingt, möglicherweise liegt ihr aber auch eine unterschiedliche Strategie zugrunde, die durch die unterschiedlichen situativen Bedingungen hervorgerufen wird. Diese Vermutung kann Ausgangspunkt für eine weiterführende Hypothese sein.¹⁾ Insgesamt zeigt sich somit, daß die Anwendung sozialwissenschaftlicher Methoden zur Ermittlung

über die angebliche Umweltfreundlichkeit der Einwegflasche: "Wir haben gehört, daß wir geradezu glücklich sein müßten, Glasabfälle zu haben; die Glasabfälle seien ein positiver Bestandteil bei der Deponie, bei der Kompostierung und sogar bei der Verbrennung. Nach unserer Auffassung ist Glas aber kein neutrales Produkt..." (Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages, 1972, S. 133).

1) Vgl. S. 309.

unternehmerischer Umweltstrategien isoliert angewendet nur bei besonders günstigen Untersuchungsbedingungen, wie sie im Fall der Hearing-Texte gegeben sind, zu ausreichend validen Ergebnissen führt. Diese Ergebnisse erlauben jedoch keine Verallgemeinerung, weder in Richtung auf die externen, das staatspolitische System betreffenden Aktivitäten insgesamt und noch viel weniger in Richtung auf die umweltschützenden bzw. umweltschädigenden Strategien der Unternehmer als Ganzes. Es kann aber vermutet werden, daß mit Hilfe einer interdisziplinären Ergänzung des hier verwendeten Methodeninstrumentariums eine Reihe der unbeantwortet gebliebenen Fragen gelöst werden könnten.

4 Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse sowie Möglichkeiten und Grenzen ihrer Anwendung

Betriebswirtschaftslehre versteht sich als anwendbare, angewandte bzw. anwendungsbezogene Wissenschaft¹⁾, d. h., die im Rahmen ihrer Forschungstätigkeit gewonnenen Erkenntnisse sollen (auch) dazu beitragen, praktische Probleme zu lösen. Insofern scheint es notwendig und nützlich, die schwerpunktmäßig deskriptiven Aussagen dieser Untersuchung durch - wenn auch nur paradigmatische - Hinweise auf ihre (normative) Verwertbarkeit zu ergänzen, um so mehr als in den durch gesellschaftspolitischen Wandel betroffenen Unternehmen viele potentielle Nachfrager für Verhaltensempfehlungen dem Wandel und seinen konkreten Ausprägungen gegenüber vorhanden sind.²⁾ Die Darstellung und Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung macht Anwendungsmöglichkeiten sichtbar, zeigt aber zugleich auch auf, welche Fragen offengeblieben sind und inwiefern die Lösung dieser Fragen für das Lösen der durch gesellschaftspolitische Wandlungsprozesse induzierten Probleme von Bedeutung ist.

41 Resümee der deskriptiv-theoretischen Systematisierung und der empirischen Befunde

Die Darstellung der Verhaltensmöglichkeiten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolischem Wandel sollte die Breite

1) Vgl. Heinen (1971 b), S. 430 ff.; ders. (1969 a), S. 207 ff.; ders. (1975), S. 25 f.; Kirsch (1973), S. 5; Witte (1972), S. 29.

2) Vgl. die von den Unternehmern im Zusammenhang mit gesellschaftspolischem Wandel artikulierten Probleme; Fußnoten 3 und 4, S. IX (Einleitung).

und Strukturierung des den Unternehmern zur Verfügung stehenden Alternativenfeldes sichtbar machen.¹⁾ Auf dieser Basis wurden spezifische Verhaltenscharakteristika (z. B. Einstellungen, Aktivitätsniveaus) und die bei der Anwendung der einzelnen Alternativen entstehenden Schwierigkeiten und Anforderungen (z. B. Risikohöhe, erforderliche politische Fähigkeiten) verdeutlicht. Diese Erkenntnisse können Hinweise auf Theorieelemente des Verhaltens der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel geben und somit erste Bausteine einer umfassenden Theorie dieses Verhaltens sein. Im Augenblick fehlen für den Aufbau einer derartigen Theorie noch wesentliche Teilbereiche. Andererseits ist eine Verwendung der gewonnenen Erkenntnisse umso eher sinnvoll, je mehr sie im Zusammenhang mit einer Theorie stehen; insofern ergeben sich von vornherein Einschränkungen der Anwendungsmöglichkeiten der deskriptiv-theoretischen Aussagen dieser Untersuchung.

Im Rahmen der sich an die deskriptiv-theoretischen Überlegungen anschließenden empirischen Untersuchung wurden mit Hilfe der interpretierenden Auswertung vorliegenden Sekundärmaterials an Hand eines iterativen Untersuchungsschemas sowie mit Hilfe der quantitativen bzw. quantitativ-qualitativen bzw. qualitativ-ideologiekritischen Inhaltsanalyse ausgewählte Aktivitäten der Unternehmer gegenüber den besprochenen gesellschaftspolitischen Wandlungsprozessen zu erhellen versucht. Es ergaben sich, verallgemeinernd formuliert, folgende Ergebnisse:

- (1) Die Unternehmer leisten mit erheblichem Aufwand Widerstand gegen Pläne zur Realisierung der paritätischen Mitbestimmung. Die Argumentation ist sehr stark ideologisch geprägt.
- (2) Gegenüber der Forderung nach Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen nehmen die Unternehmer

1) Vgl. Kap. 2.

eine ambivalente Stellung ein. Überbetriebliche Regelungen werden analog zur Parität bekämpft, betriebsindividuelle Modelle gutgeheißen. Zwischen der verbalen Antizipation und der tatsächlichen Realisierung betriebsindividueller Modelle besteht jedoch eine erhebliche Diskrepanz.

- (3) Das Verhalten der Unternehmer gegenüber Umweltschutzforderungen ist mit dem zur Verfügung stehenden Instrumentarium nur teilweise zu erhellen. Es konnten zwar sowohl umweltschützende wie umweltschädigende Aktivitäten festgestellt werden, das Untersuchungsinstrumentarium ermöglicht jedoch kaum Aussagen bezüglich der relativen Häufigkeit und der Intensität dieser Vorgehensweisen. Viele Aktivitäten können den Strategien ohne Hinzuziehung von natur- und ingenieurwissenschaftlichen Umweltschutzexperten nicht zugeordnet werden. Die der exakten Inhaltsanalyse unterzogenen verbalen Einwirkungen auf das staatspolitische System erbrachten zwar in einzelnen Fällen manifeste Belege für Widerstandsaktivitäten. Teilweise ergab sich erheblicher Verdacht für massive ideologische Stützung (insbesondere für Verzerrungs-, Verheimlichungs- und Prophetie-Ideologie) bei der Argumentation. Um jedoch dieses Argumentationsschema als allgemeingültig erklären zu können, müßten noch einige wesentliche Glieder innerhalb der Beweiskette geschlossen werden. Eine Reihe von Statements waren in derartige ideologische Kategorien nicht einzuordnen.

Bringt man diese Ergebnisse auf einen gemeinsamen Nenner, so ergibt sich, daß die Unternehmer mit teils beträchtlichem Aufwand gegenüber gesellschaftlichen Entwicklungen eine konservativ-behaltende Position einnehmen. Wandlungsprozesse, die unternehmerische Privilegien in irgendeiner von ihnen als relevant betrachteten Weise beeinträchtigen, werden der Tendenz nach selbst dann bekämpft, wenn ihre Realisierung aus gesamtwirtschaftlichen oder gesamtgesell-

schaftlichen Gründen von der Mehrzahl der evolutionären (nicht revolutionären!) Kräfte für wünschenswert gehalten wird.¹⁾

Die Frage, ob die für die drei besprochenen Wandlungsprozesse aufgefundenen Untersuchungsergebnisse für das unternehmerische Verhalten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel generell zutreffen²⁾, kann mit letzter Sicherheit nicht entschieden werden.³⁾ Ein Indiz dafür, daß es sich bei der Wandlungsresistenz um ein typisches unternehmerisches Verhaltensschema handelt, besteht darin, daß bei allen drei Wandlungsprozessen ähnliche bzw. identische Widerstands-Argumentationsformen (insbesondere ideologische Termini) und Verhaltensschemata aufgefunden wurden.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung belegen somit eine Reihe von Vermutungen, die der politisch interessierte Beobachter vom Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel ohnehin besitzt, sie führten aber andererseits auch zu Erkenntnissen, die in dieser Schärfe und Ausprägung nicht zu erwarten waren; außerdem deckten sie eine Reihe von Schwierigkeiten auf, die sich bei dem Versuch ergeben, gesellschaftspolitisch bedeutsame und in der Öffentlichkeit stark diskutierte betriebswirtschaftliche Entscheidungen empirisch zu erfassen.

Nicht überraschend ist die durch die Interpretation vorliegender Unternehmer-Texte gewonnene Bestätigung, daß die

1) Zu ähnlichen Ergebnissen, wenngleich schärfer formuliert, kommen Pross (1972 a) sowie Pross, Boettlicher (1971).

2) Diese Meinung vertreten z. B. Pross (1972 a) sowie Pross, Boettlicher (1971).

3) Immerhin gibt die vorliegende empirische Untersuchung die Möglichkeit, eine Hypothese in diese Richtung zu formulieren und sie mit Hilfe des hier entwickelten empirischen Analyseschemas an weiteren gesellschaftspolitischen Wandlungsprozessen zu testen.

Unternehmer entschiedenen Widerstand gegen Pläne zur Einführung der Parität leisten. Aufschlußreich für das unternehmerische Verhalten ist allerdings die Tatsache, daß in praktisch allen unternehmerischen Statements eine weitgehend identische Argumentationsform verwendet wird und daß die Argumente in massiver Form ideologische Charakteristika aufweisen. Die Bestätigung der vermuteten Ablehnung überbetrieblicher Beteiligungsregelungen sowie der verbalen Bejahung betriebsindividueller Modelle überrascht nicht, hingegen das Ausmaß der Diskrepanz zwischen dem vermögenspolitischen Anspruch und dem zahlenmäßig geringen Realisierungsgrad. Die Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Strategie der Unternehmer angesichts von Bemühungen zur Verbesserung der ökologischen Situation erklären möglicherweise, warum in diesem gesellschaftspolitischen Bereich globale Verdächtigungen unternehmerfeindlicher Gruppen einerseits und leerformelartige Beteuerungen eigenen guten Willens andererseits vorherrschen und den Blick auf das tatsächliche Unternehmerverhalten verstellen. Gerade hinsichtlich des Umweltschutzes erscheinen weiterführende Untersuchungen erforderlich, um das unternehmerische Verhalten in diesem ebenso gesamtgesellschaftlich wie einzelwirtschaftlich wichtigen Tatbestand zu erhellen. Das erfordert vor allem eine Ausweitung und Verfeinerung des methodischen Instrumentariums (z. B. im Sinne der Entwicklung einer Umweltschutzstrategie-Meßskala¹⁾).

1) Vgl. Kap. 3411.

42 Anwendbarkeit der Erkenntnisse zum Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel

421 Anwendungsebenen

Das fachübergreifende Erkenntnisobjekt dieser Untersuchung sowie die interdisziplinäre Ausrichtung der Analyse führen dazu, daß Erkenntnisse über das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel auf mehreren, teilweise interdependenten Ebenen verwendet werden können. Die Analyse dieses Verhaltens kann erfüllen:

- (1) Aufklärungs- und Dialogfunktion;
- (2) gesellschaftspolitische Funktionen;
- (3) allgemein sozialwissenschaftliche Funktionen;
- (4) betriebswirtschaftlich-pragmatische Funktionen.

Die Aufklärungs- und Dialogfunktion, der das reine Erkenntnisinteresse an der unternehmerischen Vorgehensweise vor- gelagert ist, stellt eine wesentliche Voraussetzung für die Erfüllung der weiteren Funktionen dar. Sie vermag z. B. den vom Untersuchungsobjekt betroffenen Interessengruppen (z. B. Unternehmer, Gewerkschaften, staatspolitisches System, politisch interessierte Öffentlichkeit) unternehmerische Verhaltensweisen sowie deren Motive transparent zu machen.¹⁾ Diese Aufklärung läßt möglicherweise erkennen, welche konkreten unternehmerbezogenen staatspolitischen Maßnahmen nicht nur wünschenswert sondern vor allem realisierbar sind.²⁾

1) Darin sieht z. B. Kappler (1974) eine wesentliche Aufgabe entscheidungs- und verhaltensorientierter Betriebswirtschaftslehre, S. 117; diese erhöhte Transparenz ist für alle Interessengruppen verfügbar.

2) Vgl. Frey (1972), der vermutet, daß auch "durchaus nützliche Ratschläge zu einer Umweltpolitik ... an den politischen Realitäten scheitern" könnten, solange nicht "eine Erkundung (und Berücksichtigung A.d.V.) der Interessenlagen verschiedener Gruppen in der Gesellschaft am Umweltschutz" durchgeführt sei; S. 11.

Die aufklärende Funktion wird vor allem dann zu einem Instrument praktischer Politik, wenn ein Theoriesystem vorhanden ist, das Prognosen über unternehmerische Verhaltensweisen gesellschaftspolitischen Wandel gegenüber erlaubt. Derartige Prognosen können wichtige Hinweise z. B. auf die Gestaltung der Umweltschutzgesetzgebung geben, so im Hinblick auf ein optimales Anreiz/Droh-System, innerhalb dessen durch Strafen inaktive Anpassungen erzwungen und durch Subventionen relative Antizipationen gefördert werden.

Außerdem kann die Aufklärung über unternehmerisches Verhalten gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel unternehmerische Interessenlagen und Motive für Dritte erhellen, also Verhaltensformen sowie deren Beweggründe verständlich machen und damit einen Dialog zwischen den betroffenen Interessengruppen anregen und fördern. Das hinwiederum wirkt sich möglicherweise auf das Verhalten der Unternehmer aus, z. B. im Sinne einer Entideologisierung ihrer Art der Interessenvertretung, etwa weil sie erkennen, daß die ideologische Argumentation für ihre Interessenvertretung entweder unnötig oder sogar schädlich (z. B. Glaubwürdigkeitsverlust) ist.¹⁾

Diese beiden gesellschafts- und staatspolitischen Funktionen von Erkenntnissen über das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel sind nur Beispiele aus einer Vielzahl denkbarer Anwendungs- und Einwirkungs-möglichkeiten der theoretischen und empirisch gewonnenen Erkenntnisse zum Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel. In Abb. 11 sind synoptisch eine Reihe von Problemkreisen genannt, für die die vorliegende Analyse Material zu liefern vermag, wobei als Anwendungsgebiete der allgemein sozialwissenschaftliche, der gesell-

1) Derartige Aspekte werden möglicherweise bereits von Autoren der Eingaben des BDI zu geplanten Umweltschutzgesetzen berücksichtigt; vgl. Kap. 342.

Anwendungs- bereich	allgemein sozialwissenschaftlich	gesellschaftspolitisch	Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen entscheidungs- orientierter Betriebswirtschaftslehre
Wandlungs- prozeß	Ableitung von Erklärungs- modellen bzw. Hypothesen über die Wahrnehmung von partialinteressen in sozialen Prozessen, Aufschlüsselung für die Konservativismus-Forschung	Veranschlichung ("Ertilldeologisierung") der gesellschaftlichen Diskussion	- Testung der verwendeten empirischen Methoden zur Ermittlung von Entscheidungen in Unternehmungen - Entwicklung weiterführender Hypothesen zum Verhalten des Unternehmern oder anderer betrieblicher Disponenten - falls möglich: Handlungsempfehlungen an Unternehmer oder andere betriebliche Disponenten
Wandlungs- spezifisch	2. B. Begründung und Wirkungs- mechanismen ideologischer Argumentation	2. B. Verdeutlichung des Ideologie- gehaltes der Diskussion um die Mitbestimmung; Aufschlüsselung über die Interessenslagen der diver- gierenden gesellschaftlichen Gruppen	2. B. - Aufzeigen von Gefahren rigiden Unternehmer- verhaltens; Hinweis auf evidente Ideologien - Ausgangspunkt für die Entwicklung bisher nicht genutzter Strategiekombinationen und Ausweichstrategien
- Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen	Erkenntnisse über Wider- sprüche von Absichtserkür- rungen und realem Handeln	In etwa siehe partitische Mitbestimmung zugänglich: Hinweise auf ggf. nötige Modifikationen bestehender gesetzlicher Restriktionen im Bereich der Vermögenspolitik (Gesellschaftsrecht, Steuerrecht)	- ggf. Empfehlungen für verstärkte Anwendung von Strategiekombinationen und Ausweich- strategien
- Umweltschutz	Aufschlüsselung über Ausmaß und Bedingungen der Berücksichti- gung gesamtgesellschaftlicher Interessen bei Konkurrenz individueller und kollektiver Wertmaßstäbe	Entwicklung empirischer Verfahren zur Ermittlung der Umweltwirksamkeit unternehmerischer Entschei- dungen daraus abgeleitet: Informationen für das staatspolitische System zur Gestaltung der Umwelt- schutzgesetzgebung	- Entwicklung exakterer Hypothesen zum öko- logisch relevanten unternehmensinternen und unternehmensexternen Verhalten der Unter- nehmer und deren empirische Überprüfung daraus abgeleitet: - Empfehlungen zu Strategiemodifikationen - Aussagen über Sinn bzw. Problematik der Konzeption der "gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmung"

Abb. 11: Anwendungsmöglichkeiten der durch die empirische Untersuchung
ermittelten Erkenntnisse

schaftspolitische sowie der betriebswirtschaftliche Bereich genannt werden. Im Rahmen dieser Untersuchung interessieren primär die für die Betriebswirtschaftslehre verwertbaren Erkenntnisse, die im abschließenden Kapitel in Grundzügen angesprochen werden.

422 Nutzen und offene Probleme der Befunde über das Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel im Rahmen einer praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre

"Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre versucht ... auf der Basis einer deskriptiven Theorie des menschlichen Entscheidungsverhaltens, den Ablauf von Entscheidungsprozessen in Unternehmungen zu erklären und Verhaltensempfehlungen für die Entscheidungsträger zu geben."¹⁾ Mißt man die mit Hilfe deskriptiv-theoretischer und empirischer Analyse gewonnenen Erkenntnisse über das Verhalten der Unternehmer an diesem Anspruch, so ergeben sich unmittelbar einige interessante Möglichkeiten, aber auch erhebliche Probleme, die diese Untersuchung zunächst offenlassen muß.

Die Darstellung des unternehmerischen Möglichkeitsfeldes gibt den Unternehmern ggf. noch nicht in die Entscheidungskalkül einbezogene Alternativen an die Hand²⁾ und macht deutlich, welche Schwierigkeiten mit der Realisierung der einzelnen Alternativen verbunden sind. Zudem liefert sie

1) Heinen (1971 b), S. 430.

2) Andererseits verdeutlicht diese Darstellung ggf. auch den Gegenspieler der Unternehmer das unternehmerische Verhalten, insbesondere in den Fällen, in denen sichtbare Vorgehensweise und Absicht divergieren, also bei Strategietäuschung und ideologischer Argumentation.

den begrifflichen Rahmen sowie das Wissen um faktische Gegebenheiten und Zusammenhänge, woraus die in der empirischen Untersuchung testbaren Hypothesen über dieses Verhalten abgeleitet werden. Die empirische Analyse dokumentiert, welche dieser Alternativen die Unternehmer präferieren. Dabei erscheinen nicht nur die teils landläufige Meinungen bestätigenden, teils unerwartete Befunde erbringenden Ergebnisse als Hinweis auf menschliches Entscheidungsverhalten im Betrieb von allgemeinem betriebswirtschaftlichem Erkenntnisinteresse. Als bedeutsam können zusätzlich die beiden folgenden Aspekte angesehen werden:

- (1) Die bei der vorliegenden empirischen Untersuchung noch vergleichsweise undifferenzierten Prüfhypothesen können aufgrund der ermittelten Ergebnisse ggf. präziser und/oder weiterführender formuliert werden. Damit ergeben sich Möglichkeiten, auf dem vorliegenden Schema aufbauend weitere empirische Untersuchungen zum Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel durchzuführen.¹⁾²⁾ Außerdem verlieren die Anschluß-

1) Eine weiterführende Hypothese bezüglich des Verhaltens gegenüber Paritätsforderungen wäre z. B.: "In unternehmerischen Statements zur Ablehnung der Parität wird die 'Dramaturgie der Ideologien' unter Bevorzugung der Verzerrungs- und der Prophetie-Ideologie angewendet."

2) Eine weiterführende Hypothese bezüglich des Ökologieverhaltens wäre z. B.: "Die Unternehmer argumentieren sehr stark emotionell ideologisch gegen Verschärfung des Umweltrechts, wenn sie sich an die Öffentlichkeit wenden, hingegen sachlich und weniger widerstandsfixiert, wenn sie auf das staatspolitische System direkt einwirken wollen."

Eine solche Hypothese könnte die unterschiedliche Argumentationsform in Hearings und bei Eingaben (vgl. Kap. 342) erklären.

hypothesen, wenn sie auf der vorläufigen Bewährung bzw. Falsifizierung vorangegangener Hypothesen aufbauen, von der zunächst noch unvermeidlichen ad hoc-Charakteristik der hier gesetzten Hypothesen.

- (2) Die (nach Kenntnis des Autors) erstmals im Rahmen betriebswirtschaftlicher Untersuchung verwendete qualitativ-ideologiekritische Inhaltsanalyse kann möglicherweise ein geeignetes Untersuchungsinstrument zur Erhellung betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprozesse sein, und zwar sowohl isoliert eingesetzt als auch in Verbindung mit bereits verwendeten empirischen Methoden, z. B. der quantitativ-manifesten Inhaltsanalyse.¹⁾ Die Stärke der qualitativ-ideologiekritischen Inhaltsanalyse ist darin zu sehen, unbewusste oder bewusste Verschiebungen bzw. Verzerrungen der Wirklichkeit bei der Handhabung individueller oder kollektiver Interessen aufzudecken. Da Interessengegensätze und Versuche der Durchsetzung von Partialinteressen in betrieblichen Entscheidungsprozessen, in denen verschiedene Interessen aufeinandertreffen, grundsätzlich wesentliche Parameter darstellen, kann die ideologiekritische Inhaltsanalyse zum Verständnis derartiger Prozesse beitragen²⁾, zugleich aber auch die "Vorgänge in der Betriebswirtschaft prinzipiell für verschiedene Interessengruppen transparent machen".³⁾

Über die deskriptive Darstellung des Entscheidungsverhaltens hinaus will die entscheidungsorientierte Betriebs-

1) Als Beispiel für eine betriebswirtschaftliche quantitative Inhaltsanalyse vgl. die empirische Untersuchung von Hamel (1974).

2) Z. B. im Rahmen der Zielforschung.

3) Kappler (1974), S. 171.

wirtschaftslehre vor allem "Verhaltensempfehlungen für die Entscheidungsträger geben".¹⁾ Angesichts der beobachtbaren Unsicherheit der Unternehmer über die zweckmäßigerweise gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel einzuschlagenden Strategien²⁾ erscheint es im vorliegenden Fall in besonderem Maße erforderlich, diesem Anspruch gerecht zu werden. Der Versuch der Realisierung stößt allerdings auf zwei erhebliche Schwierigkeiten:

- (1) die Festlegung der Wert-, Interessen- und Zielbasen, von denen aus die Empfehlungen gegeben werden sollen;
- (2) die Prognose der Konsequenzen alternativ verwendeter Strategien und Instrumente.

Praktisch normative Betriebswirtschaftslehre orientiert sich bei der Ableitung ihrer Empfehlungen in der Regel an den Zielen, die von den Adressaten der Empfehlungen als ihre Ziele ausgegeben (oder vermutet) werden.³⁾ Diese Basis beinhaltet im Fall des Verhaltens der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel zwei Probleme:

Zum ersten besteht die Gefahr eines Ausmaßes an Parteilichkeit, das dem betriebswirtschaftlichen Forscher ggf. als nicht mehr vertretbar erscheint.⁴⁾ Der herrschenden Betriebswirtschaftslehre wird insbesondere von marxistischer Seite vorgeworfen, "Unternehmerwissenschaft"⁵⁾ bzw. "kapitalorientiert"⁶⁾ zu sein. Wenn auch mitunter von betriebs-

1) Heinen (1971 b), S. 430; vgl. z.B. auch ders. (1975), S. 30 ff.; ders. (1969), S. 209; Kirsch et al (1973), S. 5

2) Vgl. Fußnote 3 S. IX, sowie die Überlegungen von Mertens (1975 c) bei der Interpretation der Ergebnisse einer Befragung von Unternehmern.

3) Vgl. Heinen (1974), S. 22.

4) Der Verfasser würde sich z. B. außerstande sehen, angesichts der Forderung nach verstärktem Umweltschutz den Unternehmern Strategien zu empfehlen, die eine Verschlechterung der ökologischen Situation zur Folge hätten.

5) Vgl. Hundt, Liebau (1972); Kaminski, Schwiering (1974), S. 211 ff.

6) Koubek (1974), S. 187.

wirtschaftlichen Forschern konzidiert wird, daß praktisch-normative Betriebswirtschaftslehre notwendigerweise partei-lich sei¹⁾, bleibt (zunächst) doch offen, ob daraus eine Berechtigung des Vorwurfs "Unternehmerwissenschaft" abgeleitet werden kann. In der Regel werden nämlich betriebswirtschaftliche Empfehlungen an in ihren gesellschaftlichen Interessen nicht eindeutig festgelegte "Kerngruppen" bzw. "politische Systeme" gegeben, nicht jedoch explizit an "private Kapitaleigner und deren Interessenwahrer". Empfehlungen an "politische Systeme" können Hilfestellung für Unternehmer im Sinne dieser Arbeit bedeuten, ebenso aber auch für Arbeitnehmer und Gewerkschaftler in unternehmungspolitischen Systemen bzw. für Disponenten in staatlichen Betrieben. Diese tendenzielle Interessenneutralität wird aufgegeben, wenn, wie bei normativer Betriebswirtschaftslehre im vorliegenden Fall unumgänglich, Empfehlungen einseitig an kapitalorientierte Unternehmer gegeben werden. Werden Empfehlungen zum Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel zur Beeinflussung dieses Wandels selbst genutzt, so ist der Vorwurf der "Unternehmerwissenschaft" weder aus gesellschaftlicher noch aus einzelwirtschaftlicher Sicht zu entkräften.

Das zweite Problem der Bezugsbasis "artikulierte Ziele des Empfängers der Hilfestellung" besteht darin, daß die von den Unternehmern im Hinblick auf exogenen gesellschaftlichen Wandel artikulierten Ziele bzw. die aus ihnen abgeleiteten Ziel-Mittel-Relationen fehlerhaft sein können, und zwar in dem Sinn, daß ihre Optimierung den Unternehmern Nachteile bringen würde.²⁾

1) Vgl. Kirsch (1972), S. 175 ff.

2) Beispiele für derartige fehlerhafte Ziele bzw. Ziel-Mittel-Relationen wären:

(1) "Aufgrund des Machterhaltungs-Zieles wird entschiedener Widerstand gegen die Einführung der Parität geleistet." Dieser rigide Widerstand kann die auslösende Ursache für Bestrebungen sein, die Unternehmer nicht nur partiell sondern gänzlich zu ent-

Einen Ausweg aus diesem zweifachen Dilemma bietet die Möglichkeit, daß der betriebswirtschaftliche Forscher selbst die Formulierung der Wert- und Zielbasis übernimmt, auch wenn das den bewußten Verzicht auf den Anspruch der Wertfreiheit bedeutet. Akzeptiert man die These von Pross, derzufolge "die Unternehmer" von der Art, wie sie "mit ihren sozio-politischen Aufgaben fertig werden, ... über die Zukunft ihres Berufes, über das zukünftige Bild von sich selbst und über die weitere Entwicklung der kapitalistischen Wirtschaftsverfassung entscheiden"¹⁾, dann liegt es nahe, eine Ziel-Mittel-Kette zu formulieren, deren Basis, für die Betriebswirtschaftslehre nur scheinbar ungewohnt²⁾, im makroökonomischen Bereich liegt.

Unternehmer können nur dann als Unternehmer tätig sein, wenn die herrschende Wirtschaftsverfassung auf dezentraler

machten.

- (2) "Gesellschaftspolitischer Wandel wird grundsätzlich abgelehnt, da er Unruhe in die Betriebe bringt." Diese wandlungsnegierende Haltung kann dem Unternehmer das schädliche Image des Reaktionärs geben.
- (3) "Gegenüber Verschärfungen des Umweltrechts wird ideologisch-emotionell argumentiert, da dadurch eine gesetzliche Normierung am ehesten zu verhindern ist". Diese Argumentationsform kann das staatspolitische System dazu veranlassen, die Unternehmer nicht in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen, wodurch Kompromißlösungen unmöglich werden.

Die Beobachtung des unternehmerischen Verhaltens legt die Vermutung nahe, daß die Unternehmer ihren gesellschaftspolitischen Entscheidungen derartige fehlerhafte Ziel-Mittel-Relationen zugrunde legen.

1) Pross (1972 a), S. 54.

2) Vgl. z. B. Schmalenbach (1949).

Allokation der Ressourcen bei gleichzeitiger privater Verfügungsmacht über die Produktionsmittel¹⁾ beruht. Verhaltensweisen der Unternehmer, die dazu beitragen, marktwirtschaftliche Systemstrukturen grundsätzlich zu fördern bzw. zu stabilisieren, dienen nicht nur dem gesamtwirtschaftlichen Interesse an der Marktwirtschaft sondern auch den unternehmerischen Partikularinteressen, da Existenz und Funktionsfähigkeit der Marktwirtschaft notwendige Voraussetzung für die Verfolgung und Realisierung unternehmerischer Ziele darstellen. Allerdings können marktwirtschaftsstützende Verhaltensformen als Konsequenz eine Reduzierung des Erreichungsgrades klassischer einzelwirtschaftlicher Ziele (Gewinn, Machterhaltung, Machtausübung) haben. Andererseits schließt die Stabilisierung privatwirtschaftlicher Allokationsmechanismen als Zielbasis nicht aus, daß immer dann, wenn einzelwirtschaftliche Ziele (Gewinn usw.) zu dem makroökonomischen Ziel komplementär oder indifferent sind, betriebswirtschaftlich-normative Empfehlungen zum Verhalten gegenüber gesellschaftspolitischen Wandel auf die Erfüllung der einzelwirtschaftlichen Ziele ausgerich-

-
- 1) Diese globale Charakterisierung der Marktwirtschaft sagt nichts darüber aus, in welchem Ausmaß die beiden konstituierenden Voraussetzungen gegeben sein müssen. Die grundsätzliche Option für marktwirtschaftliche Strukturen bedeutet nicht, daß es nur eine konkrete alleingültige Erscheinungsform dieses Systems geben könnte; vielmehr kann die Anpassungsfähigkeit des Systems an sich wandelnde gesellschaftliche Bedingungen eine notwendige Voraussetzung für seinen Bestand sein. Insofern begreifen die Unternehmer ein wesentliches Strukturelement dieses Systems nicht, wenn sie jedwede Modifikation als "nicht marktwirtschaftskonform" ablehnen (vgl. die Argumentation der Unternehmer zur Parität, Kap. 32). Allerdings erfordert die Bezugsbasis "unternehmergesteuerte Marktwirtschaft" auch die Fixierung der Grenze, ab der diese Allokationsform nicht mehr vorliegt. Diese Grenze wäre z. B. im Fall der Überparität überschritten.

tet sein können.¹⁾

Auf der Basis des Ziels der Erhaltung der unternehmergesteuerten Marktwirtschaft entwickelt die Soziologin Pross ein System von Empfehlungen an die Unternehmer hinsichtlich ihrer staatspolitischen wie unternehmungspolitischen Aktivitäten.²⁾ Diese aus soziologisch-politologischen Kategorien entwickelte Variante einer "normativen Betriebswirtschaftslehre" ist jedoch allenfalls als Denkanstoß für die Behandlung der Frage, wie den Unternehmern "richtige" bzw. "interessenrationale"³⁾ Ratschläge erteilt werden können, zu werten, nicht jedoch als operationale Lösungs- und Handlungsanweisung. Das Pross'sche Modell ist nämlich nur dann funktionsfähig, wenn die gesellschaftspolitische Entwicklung tatsächlich - wie von Pross vermutet wird - in Richtung auf mehr "Gleichheit der Teilhabe am materiellen Fortschritt ... und der Einflußchancen"⁴⁾ verläuft, wenn also die Wandlungsentwicklungen als unilinear prognostizierbar werden.

1) Die Begründung für die Option auf eine unternehmergesteuerte Marktwirtschaft liegt in der bislang noch nicht falsifizierten Vermutung, daß dieses Wirtschaftssystem zur effizienten Allokation der Ressourcen vergleichsweise besser geeignet ist als andere Allokationsmechanismen.

2) Vgl. Pross (1972 a), S. 57 ff.; von Pross genannte Beispiele sind u. a. Hinweise darauf, daß die Unterstützung rechtsradikaler Kräfte zur Abwehr unternehmerfeindlicher Forderungen "selbstmörderisch" sei (S. 59), bzw. daß "die gegenwärtigen Rechte (der Unternehmer, A.d.V.) nur durch den Verzicht auf diejenigen ihrer Elemente, die unter keinem Gesichtspunkt mehr legitimierbar sind, also durch Verzicht auf den ausschließlichen Gewinnanspruch und auf das ausschließliche Anweisungsrecht" bewahrt werden können (S. 67); vgl. auch Pross, Boetticher (1971).

3) Vgl. Pross, Boetticher (1971), S. 106 ff.

4) Pross (1972 a), S. 57.

Gerade diese Prämisse muß jedoch in Zweifel gezogen werden. Konkrete Empfehlungen an die Unternehmer zum Verhalten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel können sinnvollerweise nur dann gegeben werden, wenn die Konsequenzen der zur Verfügung stehenden Alternativen hinreichend sicher prognostiziert werden können. Das erscheint angesichts der Komplexität des Entscheidungsfeldes, dem sich die Unternehmer bei der Entscheidungsfindung im gesellschaftspolitischen Raum gegenübersehen, sehr schwierig, vielleicht auch unmöglich zu sein. Wie nämlich unternehmerisches Verhalten gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel sich auf die Stabilisierung bzw. De-Stabilisierung privatwirtschaftlicher Strukturen auswirkt, hängt wesentlich von einer Reihe von Seiten der Unternehmer nicht oder kaum einflußbarer Randbedingungen der Entscheidungssituation ab. Je nachdem ob die makroökonomischen Gegebenheiten (Konjunktur, Arbeitsmarktlage, Energieversorgung) günstig oder ungünstig sind, ob tendenziell links- oder rechtsgerichtete politische Kräfte das staatspolitische System besetzen, ob die sozio-kulturelle Entwicklung mehr durch konservative ("Tendenzwende") oder durch progressive ("Emanzipation", "Demokratisierung") Strömungen geprägt ist¹⁾, können sich ganz unterschiedliche Konsequenzen bei der Realisierung ein und derselben Alternative ergeben.

Betriebswirtschaftliche Erklärungsmodelle und daraus abgeleitete, den Unternehmern an die Hand gegebene Entscheidungsmodelle müßten in möglichst konkreter und operationeller Form Angaben darüber enthalten bzw. ermöglichen

- welche gesellschaftspolitischen Wandlungsprozesse (z. B. Umweltschutz)

1) Diese Faktoren, die Kennzeichen gesellschaftspolitischen Wandels sind, werden auch durch unternehmerisches Verhalten diesem Wandel gegenüber beeinflußt; dieser Tatbestand vergrößert wegen des Aufbaus weiterer Interdependenzbeziehungen die Undurchsichtigkeit des Entscheidungssystems zusätzlich.

- durch welche unternehmerischen Aktivitäten
(z. B. Antizipation)
- unter welchen gesellschaftlichen Randbedingungen
(z. B. Zunahme der Umweltverschmutzung, starke gesellschaftliche Forderungen nach ökologieadäquatem Verhalten)
- in welche Richtung gesteuert würden
(z. B. Entideologisierung der Umweltdiskussion, Nachlassen der Kritik an den Unternehmern).

An Hand dreier Beispiele sollen abschließend einige Elemente derartiger Modelle angedeutet werden:

- (1) Von den Randbedingungen der Entscheidungssituation hängt es ab, ob die in Einzelfällen beobachtbare vergleichsweise grobe Realitätsverzerrung durch ideologische Argumentation zu einem "Bumerangeffekt"¹⁾ führt, ob also der von den Unternehmern Beeinflusste seine Meinung entgegen der von den Unternehmern angestrebten Richtung verändert. Geht man z. B. davon aus, daß die Entscheidungsträger des staatspolitischen Systems in der Lage sind, umweltrelevante Tatbestände differenziert zu beurteilen, dann liegt es nahe zu vermuten, daß globale und ideologieverdächtige Widerstandsargumentationen, wie sie im Fall der Eingabe zur TA-Luft²⁾ und der Unternehmeraussagen in Umweltschutz-Hearings³⁾ festgestellt wurden, dazu führen, daß die staatspolitischen Entscheidungsträger die von den Unternehmern geäußerten

1) Vgl. Klis (1970), S. 115 und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. Pretest der Inhaltsanalyse Umweltschutz, Kap. 3423.

3) Vgl. Haupttest der Inhaltsanalyse Umweltschutz, Kap. 3424.

Meinungen nicht mehr als problemadäquate Beiträge bewerten und somit auch nicht mehr berücksichtigen.¹⁾

- (2) Sehr schwierig zu beurteilen ist die Frage, wie sich eine Gesamtstrategie gegenüber einem bestimmten Wandlungsanstoß auf die Stabilisierung des marktwirtschaftlichen Systems und (damit) auf die einzelwirtschaftlichen Interessen der Unternehmer auswirkt. So kann die Ablehnung der Parität in einer auf möglichst weitgehende Demokratisierung ausgerichteten gesellschaftlichen Entwicklung dazu führen, daß die (angeblich) antidemokratischen Bestrebungen der Unternehmer zum Vorwand genommen werden, die private Verfügungsmacht über Produktionsmittel völlig zu beseitigen. Sie kann aber auch unter nur geringfügig veränderten Randbedingungen unerläßliche Bedingung für die Aufrechterhaltung marktwirtschaftlicher Strukturen sein, da die Ablehnung der Parität die Kräfte ggf. extrem orientierter Wandlungspromotoren in einer vergleichsweise frühen Phase des Wandlungsprozesses bindet und so die Forderung nach weiterreichenden, möglicherweise systemsprengenden Veränderungen nicht aufkommen läßt.

Akzeptiert man als Prämisse, daß diejenigen gesellschaftlichen Kräfte, die die Parität fordern, grundsätzlich an einer Stabilisierung marktwirtschaftlicher Strukturen interessiert sind und ihre politischen Maßnahmen auch an dem Kriterium der Aufrechterhaltung bzw. Weiterentwicklung dieser Strukturen messen, dann erscheint die beobachtete stark ideologisch orientierte und inflexible Widerstandsstrategie der Unternehmer²⁾ eher interessenirrational. Die Unternehmer würden dem sie tragenden System und ihren eigenen Interessen

1) Dieser Eindruck drängt sich auf bezüglich der Diskussion im Umweltschutz-Hearing zu Fragen der Lärmbekämpfung; vgl. Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages (1973), S. 229 ff.

2) Vgl. die Inhaltsanalyse zur Mitbestimmung, Kap. 322.

besser dienen, wenn sie von der Widerstandsstrategie zu einer Strategie aktiver Anpassung überwechseln würden, mit dem Ziel, auf ein Paritätsmodell hinzuwirken, das, insoweit möglich, konkrete unternehmerische Forderungen und Vorstellungen berücksichtigt, andererseits aber auch den Intentionen der Wandlungspromotoren entgegenkommt.¹⁾

- (3) Die antizipative Berücksichtigung von Umweltaspekten im Rahmen der unternehmerischen Investitionsplanung ist trotz möglicher kurzfristiger Verschlechterung der Liquiditäts- und Kostensituation dann langfristige interessenrational,²⁾ wenn zu erwarten ist, daß die Umweltschutzgesetzgebung sich tendenziell in Richtung einer Verschärfung der Bestimmungen entwickeln wird. Geht man davon aus, daß in hochentwickelten Industrienationen auch vorübergehende konjunkturelle Rückschläge das Umweltbewußtsein allenfalls temporär zurückdrängen können, erscheint die Vermutung einer zunehmenden Bedeutung und Konkretisierung der Umweltpolitik plausibel. Das Problem von Art, Ausmaß und Terminierung einer umweltantizipativen Investitionspolitik setzt möglichst verlässliche Prognosen über die zu erwartende Umweltschutzgesetzgebung voraus. Die Unsicherheit, die mit derartigen Prognosen verbunden ist, könnte dadurch verringert werden, daß die Unternehmerverbände mit dem staatspolitischen System über die Gestaltung einer langfristigen Umweltplanung und Umweltpolitik ins Gespräch zu kommen versuchen. Eine solche Verhaltensweise wäre - so die Hypothese - umso erfolgreicher, je mehr die in Teilbereichen beobachtbare Strategie

1) Eine derartige Strategie scheinen die schwedischen Unternehmer gegenüber den Plänen der schwedischen Regierung zur Einführung eines Mitbestimmungsmodells einzuschlagen; vgl. das Spiegel-Gespräch mit Ministerpräsident Palme (Der Spiegel, 46/1975, S. 32 ff.)

2) Vgl. dazu Schmidt (1974), S. 170 f.; Picot (1975 b), S.8.

reaktiven, ideologisch untermauerten Widerstandes durch eine Strategie aktiver Anpassung ersetzt würde.

Die Entwicklung von Erklärungs- und daraus abgeleiteten Entscheidungsmodellen, in die Überlegungen der obigen Art einzugehen hätten, ist der sich an die vorliegende deskriptiv-empirische Analyse logisch anschließende Schritt zum Fragenkreis "Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel". Nur solche Modelle könnten häufig beobachtbare inoperationale Empfehlungen der Art, die Unternehmer müßten "politischer", "fortschrittsfreundlicher", "wachsender" usw. werden, durch konkrete zeitraum- und situationsbezogene Handlungsanweisungen ersetzen. Ziel der vorliegenden Untersuchung war es, neben der dialogfördernden Funktion den begrifflichen, theoretischen sowie empirischen Bezugsrahmen für die Entwicklung derartiger Entscheidungsmodelle zum Verhalten der Unternehmer gegenüber gesellschaftspolitischem Wandel aufzubauen.

Literaturverzeichnis

- Abelson, R.P., Rosenberg, M.J. (1958), Symbolic psychology: a model of attitudinal cognition, in Behavioral Science 1958, S. 1 ff.
- Abs, H.J. (1972), Ansprache vor dem Kuratorium der Stiftung "Gesellschaft und Unternehmen" anlässlich seiner konstituierenden Sitzung am 5. 12. 1972
Manuskript o. O.
- Ackermann, K. (et al 1972), Geschka, H., Kersten, D., Die wirtschaftspolitische Lösung: Verursacherprinzip, in Umwelt 2/1972, S. 27 ff.
- Adam, H. (1972), Grundprobleme und Grenzen jeder Vermögenspolitik im Gesellschaftssystem der Bundesrepublik, in Mitbestimmungsgespräch (1972)
- Adels, H. (1969), Wie entscheiden Verbände? Köln 1969
- Adorno, T. W. (1961), Protokolle des Seminars "Probleme der qualitativen Analyse", Institut für Sozialforschung, Frankfurt am Main, Sommersemester 1961, (zitiert nach Ritsert 1972)
- Albert, H. (1968), Theorie und Prognose in den Sozialwissenschaften, in Topitsch E., Hrsg., Logik der Sozialwissenschaften, Köln, Berlin 1968
- Albert, H. (1973), Probleme der Wissenschaftslehre in der Sozialforschung, in König (1973), Band 1, S. 57 ff.

- Alewell, K. (1975), Veränderungen im Prozeß der betrieblichen Willensbildung bei Mitbestimmung der Leitenden Angestellten, Vortrag gehalten anläßlich der Arbeitstagung des Vereins für Socialpolitik 1975, Manuskript
- Almond, G.A. (1956), Comparative political systems, in Journal of Politics 1957, S. 391 ff.
- Almond, G. A. (1969), Politische Systeme und politischer Wandel, in Zapf (1969 a)
- Apel, G., Issen, R. (1970), Miteigentum, München 1970
- Arbeitskreis Mitbestimmung (1973), Erklärung des Arbeitskreises Mitbestimmung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände zur Mitbestimmung, abgedruckt in Niedenhoff (1973)
- Arndt, H. (1974), Wirtschaftliche Macht, München 1974
- Back, K.W. (1958), Influence through social communication, in Maccoby E.E., Newcomb Th., Hartley E.L., eds., Readings in social psychology, New York usw. 1958
- Baethge, M. (1970), Ausbildung und Herrschaft, Unternehmerinteressen in der Bildungspolitik, Frankfurt am Main 1970
- Banaschak, M. (1964), Die Macht der Verbände, Leipzig 1964
- Barth, K. (1971), Vermögensbeteiligungsabgabe - Enteignung der Unternehmen auf Raten?, Düsseldorf 1971

- Bartsch, W. (1972), Umweltschutz - Menschenschutz,
Eine Dokumentation am Beispiel Frankfurts, Frankfurt am Main 1972
- Bea, F.X. (1973), Die Verteilung der Lasten des Umweltschutzes nach dem Verursacherprinzip, in WiSt 1973, S. 453 ff.
- Bendixen, P. (et al 1968), Schelle, E., Staehle, W.H.,
Evolution des Management, Quickborn 1968
- Bennis, W.G. (et al 1973), Benne, K.D., Chin, R., Eds.,
The planning of change, 2. Aufl., London 1973
- Berelson, B. (1952), Content analysis in communication research, Glencoe 1952
- Bernholz, P. (1969), Einige Bemerkungen zur Theorie des Einflusses der Verbände auf die politische Willensbildung in der Demokratie, in Kyklos Vol XXII, 1969, S. 276 ff.
- Bernsdorff, W. (1964), Stichwort "Pressure Groups", in Fischer-Lexikon "Staat und Politik", S. 270 ff.
- Bessler, H. (1970), Aussagenanalyse, Bielefeld 1970
- Bethusy-Huc, V. v. (1962), Demokratie und Interessenpolitik, Wiesbaden 1962
- Bidlingmaier, J. (1964), Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964
- Bidlingmaier, J. (1967), Zur Zielbildung in Unternehmensorganisationen, in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1967, S. 246 ff.

- Biermann, B. (1971), Die soziale Struktur der Unternehmerrschafft, Stuttgart 1971
- Bleicher, K. (1972), Die Entwicklung eines systemorientierten Organisations- und Führungsmodells der Unternehmung, in Bleicher, K. (Hrsg), Organisation als System, Wiesbaden 1972
- Blume, M.E. (1975), Änderungen in der Struktur der Anteilseigner und ihre Bedeutung für die Willensbildung in amerikanischen Unternehmen, Vortrag gehalten anlässlich der Arbeitstagung des Vereins für Sozialpolitik 1975, Manuskript
- Blume, O. (1962), Zehn Jahre Mitbestimmung, in Potthof (et al 1962)
- Blumenthal, W.M. (1960), Die Mitbestimmung in der deutschen Stahlindustrie, Bad Homburg, Berlin, Zürich 1960
- Bohm, P., Kneese, A.V., eds. , (1972), The economics of environment, London 1972
- Boulding, K.E. (1966), The economics of the coming spaceship earth, in Jarret, H., ed., Environmental quality in a growing economy, Baltimore 1966
- Brauchlin, L. (1972), Unternehmung und Umweltschutz, in Walterskirchen (1972)
- Braun, H. (1970), Stichwort "Gesellschaftspolitik", in Staatslexikon, Herausgegeben von der Görres-Gesellschaft, Freiburg 1970
- Braun, H., Hahn, A. (1973), Wissenschaft von der Gesellschaft, Freiburg, München 1973

Braunthal, G. (1965), The federation of german industry
in politics, New York 1965

Brawand, L. (1971), Wohin steuert die deutsche Wirtschaft?
München 1971

Breitling, R. (1955), Die Verbände in der Bundesrepublik,
Meisenheim am Glan 1955

Briefs, U. (et a. 1974), Küller H.-D., Scheibe-Lange I.,
Betriebliches Rechnungswesen und Mitbestimmungs-
Informationen, in Koubek et al (1974), S. 84 ff.

Brinkmann-Herz, D. (1972), Entscheidungsprozesse in den
Aufsichtsräten der Montanindustrie, Berlin 1972

Brockhoff, K. (1975), Ist die gesellschaftsorientierte
Berichterstattung (Sozialbilanz) ein geeignetes
Meßinstrument, um die Auswirkungen gesellschaft-
licher Veränderungen auf die Unternehmenspolitik
zu messen?, Vortrag gehalten anlässlich der Ar-
beitstagung des Vereins für Socialpolitik 1975,
Manuskript

Buchholz, E. (1970), Interessen, Gruppen, Interessengruppen,
Tübingen 1970

Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (o.J.), Die
Mitbestimmung der Arbeitnehmer, o.O., o.J.

Bundesministerium des Inneren, Hrsg., (1973), Das Verursacher-
prinzip, Umweltbrief Nr. 1, 1973

Bundesregierung, Hrsg., (1973), Umweltschutz, Das Umwelt-
schutzprogramm der Bundesregierung, 3. Aufl.,
Stuttgart 1973

Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI, 1973),
Stellungnahme des Bundesverbandes der Deutschen
Industrie zum Entwurf einer Allgemeinen Verwal-
tungsvorschrift zur Änderung der Technischen
Anleitung Luft (TA-Luft), Köln 1973 (Manuskript)

Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI, 1974 a),
Jahresbericht 1973/74, Köln 1974

Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI, 1974 b),
Stellungnahme des Bundesverbandes der Deutschen
Industrie zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung
des Abfallbeseitigungsgesetzes, Köln 1974
(Manuskript)

Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI, 1974 c),
Stellungnahme des Bundesverbandes der Deutschen
Industrie zum Entwurf eines Gesetzes über die
Umweltverträglichkeit von Wasch- und Reinigungs-
mitteln (Waschmittelgesetz), Köln 1974
(Manuskript)

Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI, 1974 d),
Stellungnahme des Bundesverbandes der Deutschen
Industrie zum Entwurf eines Gesetzes über Abga-
ben für das Einleiten von Abwasser in ein Gewäs-
ser (Abwasserabgabengesetz), Köln 1974
(Manuskript)

Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI, 1975),
Jahresbericht 1974/75, Köln 1975

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
(BDA, 1953), Gedanken zur sozialen Ordnung,
Köln 1953

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
(BDA, 1960), Jahresbericht 1960, Köln 1960

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA,
1970), Stellungnahme des Arbeitskreises Mitbe-
stimmung zum Bericht der Sachverständigen-
kommission: Mitbestimmung im Unternehmen,
Köln 1970

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
(BDA, 1971), Weichen richtig stellen - Erklärung
zur Vermögenspolitik, Köln 1971

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
(BDA, 1974 a), Erklärung zu gesellschaftspoli-
tischen Grundsatzfragen. Entwurf, Köln 1974

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Hrsg.,
(BDA, 1974 b), Entscheidungsfähige Unternehmen.
Motor für Fortschritt und Sicherheit, Köln 1974

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
(BDA, 1974 c), Marktwirtschaftsfeindlich
Wettbewerbsgefährdend Syndikalistisch, Köln 1974

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände
(BDA, o.J.), Vermögensbildung oder Gewerkschafts-
fonds. Die Konzeption der SPD, o.O., o. J.

Burns, T., Stalker, G.M. (1961), The management of inno-
vation, London 1961

Busse v. Colbe, W. (1964), Entwicklungstendenzen in der
Theorie der Unternehmung, in Zeitschrift für
Betriebswirtschaftslehre 1964, S. 615 ff.

Cadwallader, L.M. (1966), The cybernetic analysis of change in complex social organizations, in Smith, A.G. (ed.), Communication and Culture, New York etc. 1966, S. 397 ff.

Chase, St. (1955), Die Macht des Wortes, München 1955

Child, J. (1972), Organizational structure, environment and performance: the pole of strategic choice, in Sociology 1972

Cyert, R.M., March, J.G. (1963), A behavioral theory of the firm, Englewood Cliffs, N.J. 1963

Dahl, R.A. (1957), The concept of power, in Behavioral Science 1957, S. 201 ff.

Dahrendorf, R. (1957), Soziale Klassen und Klassenkonflikte in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1957

Dahrendorf, R. (1964), Homo Sociologicus, Köln und Opladen 1964

Dahrendorf, R. (1969), Sozialer Wandel, in Bernsdorf, H., Hrsg., Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1969

Danielson, W.A. (1963), Content analysis in communication research, in Nafziger R.O., White D.M., eds., Introduction to mass communication research, Baton Rouge 1963

Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG, 1968)

"Thesen zur Mitbestimmung" der Deutschen Angestelltengewerkschaft, abgedruckt in Schwerdtfeger (1973), S. 132 ff.

Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG, 1971),
Programm der DAG zur Gesellschaftspolitik,
Hamburg 1971

Deutscher Bundestag, Hrsg., (Bundestag, 1974 a), Stenographisches Protokoll der Öffentlichen Informationssitzung des Ausschusses für Arbeit und Sozialordnung am 16.10.1974 über "Entwurf eines Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer",
Bonn - Bad Godesberg 1974

Deutscher Bundestag, Hrsg., (Bundestag, 1974 b), Stenographisches Protokoll der Öffentlichen Informationssitzung des Ausschusses für Arbeit und Sozialordnung am 4.11.1974 über "Entwurf eines Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer",
Bonn - Bad Godesberg 1974

Deutscher Bundestag, Hrsg., (Bundestag, 1974 c), Stenographisches Protokoll der Öffentlichen Informationssitzung des Ausschusses für Arbeit und Sozialordnung am 7.11.1974 über "Entwurf eines Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer",
Bonn - Bad Godesberg 1974

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB, 1960/1968),
DGB-Entwurf eines Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in Großunternehmen und Großkonzernen 1960/1968, abgedruckt in Schwerdtfeger (1973), S. 117 ff.

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB, 1966),
Mitbestimmung - eine Forderung unserer Zeit
abgedruckt in Schwerdtfeger (1973), S. 90 ff.

- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB, 1974), Mitbestimmung
jetzt. Referentenmaterial zur Mitbestimmung,
Düsseldorf 1974
- Deutscher Industrie- und Handelstag (1972), Kostenfaktor:
Reine Luft - Die Leistungen der deutschen Industrie für die Luftreinhaltung von 1969 bis 1971,
Bonn 1972
- Deutsches Industrieinstitut, Hrsg., (1972), Lebensstandard
- Lebensqualität, Umweltschutz zwischen Wunsch
und Wirklichkeit, Köln 1972
- Dienstbach, H. (1972), Dynamik der Unternehmungsorganisation,
Wiesbaden 1972
- Dietz, F. (1972), Wer den Kapitalismus verteidigt, begibt
sich schon aufs Glatteis, in Handelsblatt vom
18.5.1972
- Dill, W.R. (1965), Business organizations, in March (1965),
S. 1071 ff.
- Dlugos, G. (et al 1972), Eberlein, G., Steinmann, H.,
Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre,
Düsseldorf 1972
- Duncan, R.B. (1972), Characteristics of organizational
environments and perceived environmental
uncertainty, in Administrative Science Quarterly
1972, S. 3 ff.
- Duvernell, H., Mitbestimmung heute und morgen, in Potthoff
(et al 1962)

Easton, D. (1953), The political system, New York 1953

Easton, D. (1965), A systems analysis of political life,
New York - London - Sidney 1965

Eberle, W., Schlafke, W. (1972), Gesellschaftskritik von
A - Z, Vorwurf und Antwort, Köln 1972

Eckstein, H. (1960), Pressure Group Politics, Stanford
1960

Ehrenberg, H. (1969), Vermögensbildung in einer wachsenden
Wirtschaft, in Ehrenberg, H., Storck, L.,
Durchbruch zum sozialen Rechtsstaat, Eigentum
und Sozialdemokratie, Hannover 1969

Eichhorn, P. (1972), Umweltschutz aus der Sicht der Unter-
nehmenspolitik, in Zeitschrift für betriebswirt-
schaftliche Forschung, 1972, S. 633 ff.

Eichhorn, W. (et al 1969), Hahn, E., Heyden, G., Schutz,
R., Taubert, H., Hrsg., (1969), Wörterbuch der
marxistisch-leninistischen Soziologie, Köln und
Opladen 1969

Ellwein, Th. (1968), Politik und Planung, Stuttgart 1968

Emery, F.E., Trist, E.L. (1965), The causal texture of
organizational environment, in Human Relations
18 (1), 1965

Engelmann, V., Walraff, G. (1973), Ihr da oben - wir da
unten, Zürich-Amsterdam (1973), (reprint)

Engels, W. (1975), Vermögensbildungspläne und Unternehmens-
finanzierung, in Mertens (1975 a), S. 39 ff.

- Enzensberger, H.M., Michel, K.M., Hrsg., (1973)
Kursbuch 33, Ökologie und Politik, Berlin 1973
- Eschenburg, Th. (1955), Die Herrschaft der Verbände,
Stuttgart 1955
- Esser, W.-M. (1972), Konfliktverhalten in Organisationen,
Diss. Mannheim 1972
- Esser, K., Falthäuser, K. (1974), Beteiligungsmodelle,
München 1974
- Etzioni, A. (1968), The active society, New York - London
1968
- Etzioni, A. (1969), Elemente einer Makrosoziologie, in
Zapf (1969 a)
- Fack, F.-H. (1967), Entwicklungstendenzen des industriellen Lobbyismus, in Interdependenzen in Politik und Wirtschaft, Festgabe für Gert v. Eynern, Hrsg. C.G. Grosser, D. Grosser, C. Böhret, Berlin 1967, S. 501 ff.
- Fäßler, K. (1970), Betriebliche Mitbestimmung. Verhaltenswissenschaftliche Projektmodelle, Wiesbaden 1970
- Falthäuser, K. (1973), Das Pieroth-Modell der Mitarbeiter-Beteiligung der Firma Weingut Ferdinand Pieroth Weinkellerei GmbH, in o.V. (Die Beteiligung von Mitarbeitern, 1973)
- Fehlberg, G., Wächter, H. (1974), Langfristige Entscheidungen im Personalbereich und Einflußmöglichkeiten durch Mitbestimmung, in Koubek et al (1974)

- Fertsch-Röver, D. (1971), Unternehmer in die Offensive!,
Vortrag gehalten anlässlich der Jahresversammlung
der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer,
Bonn 1971
- Filser, J. (1967), Investitionen für die Reinhaltung der
Luft in der bayerischen Industrie im Jahre 1965,
in Bayern in Zahlen, Jg. 1967, S. 255 f.
- Fischer, G. (1971), Zusammenhänge von Erfolgsbeteiligung,
Vermögensbildung und partnerschaftlicher Arbeits-
ordnung, in Personal 5/1971, S. 165 ff.
- Freeman, C. (et al 1973), Jahoda, M., Bromley, A.J.,
Die Zukunft aus dem Computer? Eine Antwort auf
die "Grenzen des Wachstums", Neuwied, Berlin
1973
- French, H.R.P.Jr., Raven, B. (1959), The bases of social
power, in Cartwright, D., ed., Studies in
Social Power, Ann Arbor 1959
- Freudenfeld, B. (1972), Interview "Der Unternehmer ist
ein fast unpolitisches Wesen", in Wirtschaftswo-
che Nr. 27/1972, S. 20 ff.
- Frey, B.S. (1972), Umweltökonomie, Göttingen 1972
- Fuchs-Wegner, G., Welge, M.K. (1974), Kriterien für
die Beurteilung und Auswahl von Organisations-
konzeptionen, in Zeitschrift für Organisation,
Nr. 2/1974
- Geiger, Th. (1956), Stichwort "Ideologie", in Handwörter-
buch der Sozialwissenschaften, Fünfter Band,
S. 179 ff., Göttingen 1956

- Geiger, Th. (1968), *Ideologie und Wahrheit*, Neuwied, Berlin 1968
- Geißler, A. (1973), *Das Ahrensburger Modell der Carl-Backhaus-Stiftung*, in o.V. (Die Beteiligung von Mitarbeitern, 1973)
- Geist, M. (1972), *Die Krise der Unternehmer*, in *Wirtschaftswoche* 3/1972, S. 16
- Gerl, K. (1975), *Analyse, Erfassung und Handhabung von Anpassungswiderständen bei organisationalem Wandel*, Diss. München 1975
- Guilini, U. (1972), *Standpunkt. Abfall ist Stoff am falschen Platz*, in *Umwelt* 6/1972, S. 4 f.
- Grochla, E. (1972), *Unternehmungsorganisation*, Reinbek bei Hamburg 1972
- Gundlach, G. (1959), *Stichwort "Gesellschaft"* in *Staatslexikon*, Herausgegeben von der Görres-Gesellschaft, 6. Aufl., 3. Band, Freiburg 1959, S. 817 ff.
- Guski, H.-G. (1970), *Ausgewählte Modelle betrieblicher Vermögensbeteiligung*, Köln 1970, *Berichte des Deutschen Industrieinstituts zur Sozialpolitik* Nr. 15/1970
- Guski, H.-G. (1971), *Ausgewählte Modelle betrieblicher Vermögensbeteiligung*, *Berichte des Deutschen Industrieinstituts zur Sozialpolitik*, Nr. 9/1971
- Guski, H.-G. (1972), *Probleme der Eigentumsbildung - Vermögensverteilung, Maßnahmen und Pläne -*

Wirtschafts- und Sozialpolitische Grundinfor-
mationen des Deutschen Industrieinstituts,
Nr. 5/6, 1972

Gutenberg, E. (1972), Grundlagen der Betriebswirtschafts-
lehre, 1. Bd. Die Produktion, 19. Aufl.,
Berlin - Göttingen - Heidelberg 1972

Habermas, J. (1971), Hermeneutik und Ideologiekritik,
Frankfurt 1971

Hager, K. (1971), Die betrieblichen Auswirkungen der
Erfolgsbeteiligung, München 1971

Hamel, W. (1974), Zieländerungen im Entscheidungsprozeß,
Tübingen 1974

Hansen, K. (1973), Einführung, in Bundesverband der Deut-
schen Industrie, (Hrsg.), Umwelt - Wachstum -
Infrastruktur, Köln 1973

Hansen, K. (1974), Die Auswirkungen der Regierungsbeschlüs-
se in der Praxis eines Unternehmens, in BDA
(1974 b)

Harsanyi, J.C. (1965), Messung der sozialen Macht, in
Shubik, M. (Hrsg.), Spieltheorie und Sozialwis-
senschaften, Hamburg 1965, S. 190 ff.

Hartmann, H. (1968), Der deutsche Unternehmer: Autorität
und Organisation, Frankfurt 1968

Hasenack, W. (1958), Wesen, Arten und praktische Verwen-
dungsmöglichkeiten von betrieblichen Kategorien,
in Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
1958, S. 14 ff.

Heck, P. (1972), Begriffsbildung und Interessenjurisprudenz, Tübingen 1952

Heidelberger Kollektiv (1973), Profitschmutz und Umweltschutz in der Bundesrepublik, in Enzensberger, H.M., Michel, K.M. (1973)

Heinen, E. (1969 a), Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1969, S. 207 ff.

Heinen, E. (1969 b), Zur Mitbestimmung bei Kapitaldispositionen, in Gaugler, E., Hrsg., Verantwortliche Betriebsführung, Festschrift für Guido Fischer, Stuttgart 1969

Heinen, E. (1971 a), Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1971

Heinen, E. (1971 b), Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1971, S. 429 ff.

Heinen, E. (1972), Neue Denkansätze für Betriebswirtschaftler, in Molitor, R., Hrsg., Kontaktstudium Ökonomie und Gesellschaft, Frankfurt am Main, 1972

Heinen, E. (1974), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Wiesbaden 1974

Heinen, E. (1975), Industriebetriebslehre, Entscheidungen im Industriebetrieb, 4. Aufl., Wiesbaden 1975

- Heinen, E., Picot, A. (1974), Können in betriebswirtschaftlichen Kostenauffassungen soziale Kosten berücksichtigt werden?, in Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 4/1974, "Social Accounting", S. 345 ff.
- Heintz, P. (1958), Stichwort "Sozialer Wandel", in Fischer-Lexikon "Soziologie", Frankfurt 1958
- Henkel, K. (1972), Umweltschutz - Herausforderung an die Chemie, in Chemie und Fortschritt, VCI-Schriftenreihe 3/1972, S. 3 f.
- Hennis, W. (1961), Verfassungsordnung und Verbandseinfluß, in Politische Vierteljahresschrift 1961, S. 28 ff.
- Hensche, D. (1973), Mitbestimmung als Kontrolle, in Mitbestimmungsgespräch (1973)
- Hergt, S. (1974), Mitbestimmung. 35 Modelle und Meinungen zu einem gesellschaftspolitischen Problem, Opladen 1974
- Hinz, H. (1973), Strategien um Macht und Mitbestimmung, in Die Neue Gesellschaft 6/1973, S. 349 ff.
- Hirrlinger, W. (1971), Modell zur Vermögensbildung, Herausgegeben vom Arbeits- und Sozialministerium des Landes Baden-Württemberg, Stuttgart 1971
- Höhnen, W. (1972), Vermögenspolitik: Methoden und Pläne, in Mitbestimmungsgespräch (1972)

- Höhen, W. (et al 1971), Koubek, N., Scheibe-Lange, I.,
Quantitative und qualitative Aspekte der ökonomischen
Konzentration und gesellschaftlichen
Machtverteilung in der Bundesrepublik Deutschland,
in WSI-Mitteilungen 8/9, 1971, S. 234 ff.
- Hoffmann, D. (1975), Die Bedeutung der Gewerkschaften als
Kapitalgeber für die Willensbildung im Unternehmen,
Vortrag gehalten anlässlich der Tagung des
Vereins für Socialpolitik 1975, Manuskript
- Holsti, O.R. (1968), Content analysis, in Lindzey, G.,
Aronson, E., Handbook of Social Psychology, Vol.
II Reading, Cambridge, Mass. 1968
- Holsti, O.R. (1969), Content analysis for the social
sciences and humanities, London 1969
- Holzer, H. (1967), Illustrierte und Gesellschaft, Frei-
burg 1967
- Homans, G.C. (1969), Funktionalismus, Verhaltenstheorie
und sozialer Wandel, in Zapf (1969 a)
- Hondrich, K.O. (1963), Die Ideologien von Interessenver-
bänden, Berlin 1963
- Hondrich, K.O. (1972), Demokratisierung und Leistungs-
gesellschaft, Stuttgart 1972
- Hovland, C.I. (et al 1953), Janis, I.L., Kelley, H.H.,
Communication and persuasion, New Haven, London
1953
- Huber, B. (1958), Der Begriff des Interesses in den Sozial-
wissenschaften, Diss. Zürich 1958

- Hundt, S., Liebau, E. (1972), Zum Verhältnis von Theorie und Praxis - Gegen ein beschränktes Selbstverständnis der Betriebswirtschaftslehre als "Unternehmerwissenschaft", in Dlugos (et al 1972)
- Institut der Deutschen Wirtschaft, Hrsg., (1972), Argumente zu Unternehmerfragen. Im Blickfeld: Vermögensbildung 6/1972
- Institut der Deutschen Wirtschaft, Hrsg., (1974 a), Argumente zu Unternehmerfragen. Im Blickfeld: Vermögensbildung 4/1974
- Institut der Deutschen Wirtschaft, Hrsg., (1974 b), Umwelt heute, Köln 1974
- Institut Mensch und Arbeit, (1970), Leistungsbezogene Erfolgsbeteiligung der Arbeitnehmer, München 1970
- Jungblut, M. (1972), Prügelknaben der Nation, in Die Zeit Nr. 17/1972, S. 26
- Jungblut, M. (1973), Nicht vom Lohn allein. Elf Beispiele für Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung, Hamburg 1973
- Kaiser, J.H. (1956), Die Repräsentation organisierter Interessen, Berlin 1956
- Kaminski, U., Schwierig, D. (1974), Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Zur Kritik der Betriebswirtschaftslehre aus marxistischer Sicht, in Koubek (et al 1974)
- Kapp, W. (1958), Volkswirtschaftliche Kosten der Privatwirtschaft, Tübingen-Zürich 1958

- Kappler, E. (1972), Betriebswirtschaftspraxis und Betriebswirtschaftslehre aus der Sicht der Universität, in IBM-Nachrichten 4/1972, S. 94 ff.
- Kappler, E. (1973), Zielsetzungs- und Zieldurchsetzungsplanung in Betriebswirtschaften, Vortrag gehalten anlässlich der Tagung des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft, Augsburg 1973, Manuskript
- Kappler, E. (1974), Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre?, in Koubek (et al 1974)
- Kaßler, E. (1973), Die verschiedenen Pläne zur Ausweitung der Mitbestimmung im Unternehmen, in Mitbestimmungsgespräch (1973), S. 151 ff.
- Kieser, A. (1973), Stichwort "Innovationen", in Grochla, E., Hrsg., Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1973, S. 742 ff.
- Kieser, A. (1974), Der Einfluß der Umwelt auf die Organisationsstruktur der Unternehmung, in Zeitschrift für Organisation 1974, S. 302 ff.
- Kirsch, W. (1968), Zur Problematik "optimaler" Kapitalstrukturen, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1968, S. 831 ff.
- Kirsch, W. (1970), Entscheidungsprozesse, Band I, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970
- Kirsch, W. (1971 a), Entscheidungsprozesse, Band II, Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971

- Kirsch, W. (1971 b), Entscheidungsprozesse, Band III,
Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971
- Kirsch, W. (1972), Die entscheidungs- und systemorientierte
Betriebswirtschaftslehre - Wissenschaftsprogramm,
Grundkonzeption, Wertfreiheit und Parteilichkeit,
in Dlugos (et al 1972)
- Kirsch, W. (1973), Betriebswirtschaftspolitik und geplanter
Wandel betriebswirtschaftlicher Systeme, in
Kirsch, W. (Hrsg.), Unternehmensführung und Orga-
nisation, Wiesbaden 1973
- Kirsch, W. (et al 1973), Bamberger, I., Gabele, E., Klein,
H.E., Betriebswirtschaftliche Logistik, Wiesbaden
1973
- Klapper, J.T. (1960), The effects of mass communication,
New York 1960
- Klaus, G., Hrsg., (1967), Wörterbuch der Kybernetik, Berlin
1967
- Kley, G. (1974), Mitbestimmung in der Sicht des Unterneh-
mers, Hannover 1974
- Klis, M. (1970), Überzeugung und Manipulation, Wiesbaden
1970
- Knigh, K.E. (1967), Descriptiv model of the intra-firm
innovative process, in Journal of Business
1967, S. 470 ff.
- König, R., Hrsg., (1958), Fischer-Lexikon "Soziologie",
Frankfurt 1958

- König, R. (1967), Stichwort "Sozialer Wandel", in Fischer-Lexikon "Soziologie", Frankfurt 1967
- König, R., Hrsg., (1973), Handbuch der empirischen Sozialforschung, 3. Aufl., Bände 1, 2, 3a, 3b, 4, Stuttgart 1973
- Koubek, N. (et al 1974), Küller, H.-D., Scheibe-Lange, I., Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, Frankfurt am Main 1974
- Koubek, N. (1974), Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Kritik aus gewerkschaftlicher Sicht und Elemente einer Alternative, in Koubek (et al 1974)
- Kracauer, S. (1959), The challenge of qualitative content analysis, in Public Opinion Quarterly Vol. 16 1959, S. 631 ff.
- Krelle, W. (et al 1968), Schunk, J., Siebke, J. Überbetriebliche Ertragsbeteiligung der Arbeitnehmer, Band I und II, Tübingen 1968
- Kroeber-Riel, W. (1969), Wissenschaftstheoretische Sprachkritik in der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1969
- Kroeber-Riel, W. (1974), Ideologische Komponenten der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in Eberlein, G., Kroeber-Riel, W., Leinfeller, W., Hrsg., Forschungslogik der Sozialwissenschaften, Düsseldorf 1974

- Krüger, W. (1972), Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt-handhabung in der Unternehmung, Berlin 1972
- Krüger, W. (1974), Umweltwandel und Unternehmungsverhalten, in Zeitschrift für Organisation Nr. 2/1974, S. 62 ff.
- Küller, H.-D. (1974), Mitbestimmung und Betriebswirtschaftslehre - Gewerkschaftliche Fragestellungen an eine praktisch-normative Wissenschaft, in Koubek (et al 1974), S. 15 ff.
- Küpper, H.-U. (1974), Grundlagen einer Theorie der betrieblichen Mitbestimmung, Berlin 1974
- Kupsch, P.U. (1973), Das Risiko im Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1973
- Lambach, W. (1926), Die Herrschaft der Fünfhundert, Hamburg-Berlin 1926
- Lane, R.E. (1962), Political ideology - why the american common man believes what he does, New York 1962
- Langhein, J. (1971), Die Sozialen Kosten der Luft- und Wasserverschmutzung in der BRD. Unveröffentlichte Arbeitsunterlage (Heidelberg 1971), (in Auszügen abgedruckt in Roemer, 1972)
- Lasswell, H.D. (1965), Why be quantitative?, in Lasswell, H.D., Leites, G., eds., Language of Politics, Cambridge 1965
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1969), Organization and environment, Homewood, Ill. 1969

- Leavitt, H.J. (1965), Applied organizational change in industry. Structural, technological and humanistic approaches, in March (1965), S. 1166 ff.
- Lenk, K., Hrsg., (1964), Ideologie, Neuwied 1964
- Lenk, K., Hrsg., (1967), Ideologiekritik und Wissenssoziologie, Neuwied 1967
- Lezius, M. (1975), Aktive betriebliche Gesellschaftspolitik, in AGP-Mitteilungen 195 /1975, S. 1 ff.
- Lezius, M. (o.J.), Aktive betriebliche Gesellschaftspolitik - Humanität und Produktivität in Partnerschaftsunternehmen, Junkersdorf bei Köln (o.J.)
- Liefmann-Keil, E. (1969), Zur Aktivität der Interessenverbände, in Arndt, H., Hrsg., Sozialwissenschaftliche Untersuchungen, Berlin 1969, S. 27 ff.
- Lindblom, C.E. (1964), The science of "Muddling Trough", in Leavitt, H.J., Pondy, L.R., eds., Readings in Managerial Psychology, Chicago, London 1964, S. 61 ff.
- Lindblom, C.E. (1965), The intelligence of democracy, New York, London 1965
- Lockwood, D. (1964), Social integration and system integration, in Zollschau, G.K., Hirsch, W., eds., Explorations in social change, London 1964
- Loderer, E. (1974), Qualität des Lebens statt Vermögenspolitik, in Pitz (1974), S. 9 ff.

- Mannheim, K. (1952), Ideologie und Utopie, 3. Aufl.,
Frankfurt 1952
- March, J.G., Hrsg., (1965), Handbook of organizations,
Chicago 1965
- March, J.G., Simon, H.A. (1958), Organizations,
New York, London, Sidney 1958
- Marr, R. (1973), Innovation und Kreativität, Wiesbaden
1973
- Marr, R. (1974), Das Sozialpotential betriebswirtschaft-
licher Organisationen. Zur Entwicklung eines
innerbetrieblichen Personalinformationssystems
unter besonderer Berücksichtigung der innerbe-
trieblichen Meinungsforschung, unveröffent-
lichte Habilitationsschrift, München 1974
- Martindale, D. (1964), The nature and types of sociolo-
gical theory, London 1964
- Marwede, E. (1967), Zum Unternehmerverhalten bei Investi-
tionsentscheidungen, Diss. München 1967
- Marx, K. (1919), Zur Kritik der politischen Ökonomie,
4. Aufl., Stuttgart 1919
- Maslow, A.M. (1954), Motivation and personality, New York
etc. 1954
- Mayntz, R. (et al 1969), Holm, K., Hübner, P., Einführung
in die Methoden der empirischen Sozialforschung,
Köln, Opladen 1969

- McKean, R.N. (1958), Efficiency in government trough systems analysis, New York 1958
- Meadows, D. (et al 1973), Meadows, D., Zahn, E., Milling, P., Die Grenzen des Wachstums, Reinbeck 1973
- Meffert, H. (1968), Die Flexibilität in betriebswirtschaftlichen Entscheidungen, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München 1968
- Meffert, H. (1969), Zum Problem der betriebswirtschaftlichen Flexibilität, in Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1969, S. 799 ff.
- Merkle, H.L., Die Standortbestimmung des Unternehmers in der Gesellschaft, in Plesser (1974)
- Mertens, P., Hrsg., (1975 a), Die Unternehmung in ihrer gesellschaftlichen Umwelt, Wiesbaden 1975
- Mertens, P. (1975 b), Gesellschaftliche Reformen, Öffentliche Verwaltung und Öffentliche Betriebe als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in Mertens (1975 a)
- Mertens, P. (1975 c), Der Einfluß der Gesellschaftspolitik auf die Willensbildung der Unternehmer, Ergebnisse einer Feldbefragung, Vortrag gehalten im Rahmen der Arbeitstagung des Vereins für Socialpolitik 1975, Manuskript
- Mitbestimmungsgespräch (1972), Grundsatz- und Gegenwartsfragen gewerkschaftlicher Vermögenspolitik, Nr. 2/3 - 1973, herausgegeben von der Hans-Böckler-Gesellschaft
- Mitbestimmungsgespräch (1973), Die mitbestimmungspolitische Gegenwartssituation Nr. 10/11/12 - 1973, herausgegeben von der Hans-Böckler-Gesellschaft

Mitbestimmungskommission (1970), Mitbestimmung im Unternehmen, Bericht der Sachverständigenkommission zur Auswertung der bisherigen Erfahrungen mit der Mitbestimmung, Stuttgart usw. 1970

Mommsen, E.W. (o.J.), Das Engagement des Unternehmers in unserer Zeit, o.O., o.J.

Müller-Haeseler, W. (1972), Schlappe der Progressiven in Die Zeit Nr. 30/1972, S. 14

Münch, R. (1973), Gesellschaftstheorie und Ideologiekritik, Hamburg 1973

Neikes, J. (1973), An 50 Tagen Smoggefahr, in Umwelt 3/1973, S. 28 ff.

Neuloh, O. (1960), Der neue Betriebsstil, Untersuchungen über Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung, Tübingen 1960

Newcomb, Th. M. (1950), Social Psychology, New York, 1950

Niedenhoff, H.-U. (1972), Mitbestimmung und Betriebsverfassungsgesetz, Wirtschafts- und Sozialpolitische Grundinformationen des Deutschen Industrieinstitutes Nr.9/10 1972, Köln 1972

Niedenhoff, H.-U. (1973), Mitbestimmung in Betrieb und Unternehmen, Köln 1973

Niedenhoff, H.-U. (1974), Der Koalitionskompromiß bei der Mitbestimmung - Entstehung und Kritik -, Köln 1974

Nieschlag, R. (et al 1971), Dichtl, E., Hörschgen, H., Marketing, 4. Aufl., Berlin 1971

Nüßgens, K.H. (1974), Umweltschutz als eine Führungsaufgabe im Unternehmen, in Fortschrittliche Betriebsführung 2/1974, S. 111 ff.

Nyssen, F. (1969), Schule im Kapitalismus. Der Einfluß wirtschaftlicher Interessenverbände im Felde der Schule, Köln 1969

Oettle, K. (1971), Die Betriebswirtschaftslehre vor der zunehmenden Bedeutung staatspolitischer Lebensbedingungen der Unternehmenswirtschaft, in Oettle, K., Hrsg., Steuerlast und Unternehmenspolitik, Stuttgart 1971

Olson, M. jr. (1968), Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen 1968

Oltmans, W.L. (1974), "Die Grenzen des Wachstums", Pro und Contra, Reinbek bei Hamburg 1974

o.V., (1973), Die Beteiligung von Mitarbeitern (Vorwort von G. Fischer), Herne 1973

o.V. (o.J.), Informationsvermerk für die Presse über die Stiftung "Gesellschaft und Unternehmung", o.O., o.J.

Parsons, T. (1951), The social system, Glencoe 1951

Parsons, T. (1961), An outline of the social system, in Parsons T., ed., Theories of society, New York 1961

Petersen, K. (1968), Die Belegschaftsaktie, Diss. Berlin 1968

- Picht, G. (1972), Ökologische Krise und industrielle Planung, in Schriftenreihe Chemie und Fortschritt, herausgegeben vom Verband der Chemischen Industrie 1/1972, S. 5 ff.
- Picot, A. (1975 a), Experimentelle Organisationsforschung, Methodische und wissenschaftstheoretische Grundlagen, Wiesbaden 1975
- Picot, A. (1975 b), Externe Effekte von Investitionsentscheidungen und Bedingungen ihrer Einbeziehung in den Investitionsentscheidungsprozeß - Eine Problemskizze, München 1975, Manuskript
- Pitz, K.H., Hrsg., (1974), Das Nein zur Vermögensbildung, Gewerkschaftliche Argumente und Alternativen zur Vermögensbildung, Reinbeck bei Hamburg 1974
- Plessner, E.H., Hrsg., (1974), Was machen die Unternehmer, Freiburg 1974
- Plessner, E.H. (1975), Flucht nach vorn. Verhaltensregeln für Unternehmer, in Wirtschaftswoche 17/1975, S. 47 ff.
- Pohle, W. (1967), Unternehmer und Wirtschaftspolitik, in Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft, Bd. I: Unternehmensführung, Hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1967
- Pohmer, D., Schweitzer, M. (1974), Macht und Mitbestimmung im ökonomischen Entscheidungsprozeß, in J. Wild, Hrsg., Unternehmensführung, Festschrift für E. Kosiol, Berlin 1974

- Pollok, F. (1956), Automation, Frankfurt am Main 1956
- Pondy, L.R. (1967), Organizational conflict: concepts and models, in *Administrativ Science Quarterly* 1967, S. 296 ff.
- Popper, K.R. (1974), Das Elend des Historizismus, 4. Aufl., Tübingen 1974
- Porst, H. (1973), Das Porst-Mitarbeiter-Unternehmen, in o.V. (Die Beteiligung von Mitarbeitern, 1973)
- Potthoff, E. (et al 1962), Blume, O., Duvernell, H., Zwischenbilanz der Mitbestimmung, Tübingen 1962
- Poullain, L. (1974), Im Kern geht es um die Macht, in *Manager-Magazin*, Nr. 10/1974
- Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages, Hrsg., (1971), Zur Sache 3/71, Themen parlamentarischer Beratung, Umweltschutz (I), Bonn 1971
- Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages, Hrsg., (1972), Zur Sache 3/72, Themen parlamentarischer Beratung, Umweltschutz (II), Bonn 1972
- Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages, Hrsg., (1973), Zur Sache 4/73, Themen parlamentarischer Beratung, Umweltschutz (III), Bonn 1973
- Pross, H. (1965), Manager und Aktionäre in Deutschland, Frankfurt 1965
- Pross, H. (1972 a), Kapitalismus und Demokratie. Studien über westdeutsche Sozialstrukturen, Frankfurt am Main 1972

Pross, H. (1972 b), Das Bild des Unternehmers, in Pross
(1972 a), S. 51 ff.

Pross, H. (1972 c), Fazit: Kapitalismus und Demokratie,
in Pross (1972 a), S. 106 ff.

Pross, H., Boetticher, K.W. (1971), Manager des Kapitalis-
mus, Frankfurt am Main 1971

Raiser, T. (1974), Grundgesetz und paritätische Mitbestim-
mung, Berlin, New York 1974

Reber, G. (1974), Veränderung des unternehmerischen Ziel-
systems und Probleme der Entscheidungsfindung
in (paritätisch) mitbestimmten Unternehmen, in
Koubek (et al 1974), S. 33 ff.

Rehkugler, H. (1972), Die Verteilung einzelwirtschaftlicher
Wertschöpfung, Diss. München 1972

Renner, K., Wandlungen der modernen Gesellschaft, Wien
1953

Riegel, K.-G. (1972), Stichwort "Ideologie", in Handlexikon
zur Politikwissenschaft, 2. Aufl., München 1972

Ritsert, J. (1972), Inhaltsanalyse und Ideologiekritik,
Ein Versuch über kritische Sozialforschung,
Frankfurt am Main 1972

Rittershofer, W. (1974), Demokratisierung und Verfügungs-
gewalt, in Pitz (1974), S. 148 ff.

Rodenstock, R. (1974), Der Mitbestimmungskompromiß der
Koalition, in Unternehmerbrief des Instituts
der Deutschen Wirtschaft 10/1974, S. 2 ff.

- Roemer, K. (1972), Aktuelle Gutachten zum Umweltschutz, Berichte des Deutschen Industrie-Instituts zur Politik Nr. 3/1972
- Rokkan, S. (1969), Die vergleichende Analyse der Staaten- und Nationenbildung, in Zapf (1969 a)
- Rosenthal, P. (1967), Alte und neue Aufgaben des Unternehmers, in Die Unternehmung im Strukturwandel der Wirtschaft, Bd. I: Unternehmensführung, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1967
- Sampson, A. (1973), The sovereign state. The secret history of ITT, London etc. 1973
- Schachtschabel, H.G. (1964), Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in der Wirtschaftsführung der Unternehmung auf betrieblicher Ebene in der Auffassung der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände, in Weddigen, W., Hrsg. , Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung, Zweiter Band, Berlin 1964
- Schanz, G. (1975), Zwei Arten des Empirismus, in Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 5/1975, S. 307 ff.
- Scheuch, E.K. (1973), Das Interview in der Sozialforschung, in König (1973), Band 2, S. 66 ff.
- Schierz, J., Rathsfeld, L.-M. (1973), Umweltstrategie: eine Top-Aufgabe, in Plus Nr. 5/1973, S. 57 ff.
- Schiller, K. (1971), Der selbständige Unternehmer in der Marktwirtschaft, Vortrag gehalten anlässlich der

Jahrestagung der Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer, Bonn 1971

- Schirmeister, C. (1972), Verbände des Finanzkapitals, Zur Funktion der Unternehmerverbände im staatsmonopolistischen Herrschaftssystem der BRD, IPW-Forschungshefte Nr. 4/1972
- Schleyer, H.M. (1974 a), Unannehmbar, Argumente und Stellungnahme zum Koalitionsbeschluß über Mitbestimmung und Vermögensbildung, in BDA (1974 c)
- Schleyer, H.M. (1974 b), Marktwirtschaftsfeindlich - Wettbewerbsgefährdend - Syndikalistisch, in BDA (1974 b)
- Schleyer, H.M. (1974 c), Unternehmensführung und Politik, in Das Unternehmen in der Gesellschaft, (USW-Schriften für Führungskräfte, Band 6), Wiesbaden 1974
- Schleyer, H.M. (1974 d), Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer, in Bundestag (1974 a), S. 3 f.
- Schleyer, H.M. (1974 e), Das soziale Modell, Stuttgart 1974
- Schmalenbach, E. (1949), Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, Köln und Opladen 1949
- Schmidt, R.-B. (1974), Unternehmensphilosophie und Umweltschutz, in Wild, J., Hrsg., Unternehmensführung, Festschrift für E. Kosiol, Berlin 1974
- Schmölders, G., Hrsg., (1971), Der Unternehmer im Ansehen der Welt, Bergisch Gladbach 1971
- Schmölders, G. (1973), Die Unternehmer in Wirtschaft und Gesellschaft, Essen 1973

- Schneider, H.J. (1973), Die partnerschaftliche Kapitalbeteiligung am mittelständischen Industrieunternehmen, Köln 1973
- Schneider, D., Kuda, R. (1969), Mitbestimmung - Weg zur industriellen Demokratie, München 1969
- Schröder, J. (1974), Private Möglichkeiten einer Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer in der deutschen Wirtschaft, in Die Aktiengesellschaft 11/1974, S. 332 ff.
- Schubart, W., Interview "Unternehmer müssen Politik lernen", in Wirtschaftswoche 42/1972, S. 31 f.
- Schütze, C. (1975), Umweltschutz - ein Exportartikel, in Süddeutsche Zeitung vom 2.7.1975, S. 4
- Schuhmacher, E. (1972), Die Bedeutung der Vermögenspolitik für die Arbeitnehmer, in Mitbestimmungsgespräch (1972)
- Schumpeter, J.A. (1928), Stichwort "Unternehmer", in Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl., Jena 1928
- Schumpeter, J.A. (1950), Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, Bern 1950
- Schumpeter, J.A. (1961), Konjunkturzyklen, Band I, Göttingen 1961
- Schutz, W. (1950), Theory and methodology of content analysis, Los Angeles 1950

- Schwerdtfeger, G. (1973), Mitbestimmung in privaten Unternehmen, Berlin, New York 1973
- Seidel, H. (1974), Mitbestimmung in der Sicht der Gewerkschaften und der Arbeitnehmer, 2. Aufl., Hannover 1974
- Silbermann, A. (1973), Systematische Inhaltsanalyse, in König (1973), Band 4, S. 253 ff.
- Sohl, H.-G. (1974 a), Funktionsfähige Wirtschaft oder Funktionärswirtschaft?, Köln 1974
- Sohl, H.-G. (1974 b), Leistung - Risiko - Verantwortung, Ausführungen anlässlich der BDI-Jahrestagung 1974, Köln 1974
- de Sola Pool, I. (1959), Trends in content analysis, Urbana 1959
- Sozialdemokratische Partei Deutschlands, (SPD 1973), Dokumentation über die Werbekampagnen der CDU/CSU und der CDU/CSU-Hilfsorganisationen im Bundestags-Wahlkampf 1972, Bonn 1973
- Spindler, G.P.(1970), Praxis der Partnerschaft, Düsseldorf, Wien 1970
- Spindler, G.P. (1974), Public Relations; Aufgabe für Unternehmer, Frankfurt am Main 1974
- Sprenger, R.-U. (1975), Struktur und Entwicklung von Umweltschutzaufwendungen in der Industrie, Berlin 1975

- Staehle, W.H. (1971), Organisatorische Anpassung an Umweltänderungen, in Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 1971, S. 286 ff.
- Stammer, O. (1965), Verbände und Gesetzgebung, Köln und Opladen 1965
- Stammer, O., Weingart, P. (1972), Politische Soziologie, München 1972
- Steinmann, H. (1973), Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmensführung, in WiSt 10/1973, S. 467 ff.
- Sternberg, R. (1973), Die Interessenverbände in der Verfassungsordnung, in Politische Vierteljahresschrift 1/1973, S. 27 ff.
- Strasser, H. (1966), Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966
- Strohauer, H. (1974), Gewinn und externe Rechnungslegung in mitbestimmten Unternehmen, in Koubek (et al 1974)
- Studiengruppe "Unternehmer und Gesellschaft", Hrsg., (1971), Unternehmungspolitik heute und morgen, Köln 1971
- Teichmann, H. (1970), Betriebswirtschaftslehre und die Diskussion um die Mitbestimmung, in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1970, S. 790 ff.
- Thompson, J.D. (1967), Organizations in action, New York 1967

- Thüsing, R. (1973), Vermögensbildung - SPD: Die Eigentümer wechseln, in der arbeitgeber 9/1973, S. 401 f.
- Thüsing, R. (1974), Proporz oder Solidarität?, in Wirtschaftswoche 8/1974, S. 60
- Topitsch, E. (1959), Stichwort "Ideologie", in Staatslexikon, Herausgegeben von der Görres-Gesellschaft, 4. Band, S. 193 ff., Freiburg 1959
- Topitsch, E. (1960), Über Leerformeln. Zur Pragmatik des Sprachgebrauchs in Philosophie und politischer Theorie, in Topitsch, E., Hrsg., Probleme der Wissenschaftstheorie, Festschrift für V. Kraft, Wien 1960
- Tugendhat, C. (1972), Die Multinationalen, Wien, München, Zürich 1972
- Ulrich, H. (1972), Die Mitbestimmung in betriebswirtschaftlicher Sicht, in Lattmann, C., Ganz-Keppeler, V., Mitbestimmung in der Unternehmung, Bern und Stuttgart 1972
- Verband der Chemischen Industrie, Hrsg., (1974), Umwelt-Journal '74
- Voigt, F. (1962), Die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Unternehmungen, in Voigt, F., Weddingen, W., Zur Theorie und Praxis der Mitbestimmung, Berlin 1962
- Wagner, R.E. (1966), Pressure groups and political entrepreneurs, in Papers on Non-Market Decision-Making, Charlottesville 1966, S. 161 ff.

- Walterskirchen, M.P.v., Hrsg., (1972), Umweltschutz und Wirtschaftswachstum, München 1972
- Weber, M. (1964), Wirtschaft und Gesellschaft, Köln und Berlin 1964
- Weber, M. (1966), Soziologische Grundbegriffe, 2. Aufl., Tübingen 1966
- Wersig, G. (1968), Inhaltsanalyse, Berlin 1968
- Witte, E. (1966), Die Öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt, Berlin 1966
- Witte, E. (1972), Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen 1972
- Wysocki, K.v. (1966), Betriebswirtschaftslehre und Staat, in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1966, S. 198 ff.
- Zängle, H. (1972), Zur Ideologie der Sozialkontrahenten IG-Metall und Gesamtmetall, Diss. Freiburg 1972
- Zahn, J. (1970), Die Unternehmung von morgen - eine Aufgabe von heute, in Betriebswirtschaftliche Umschau 1970, S. 359 ff.
- Zapf, W., Hrsg., (1969 a), Theorien des Sozialen Wandels, Köln und Berlin 1969
- Zapf, W. (1969 b), Einleitung, in Zapf (1969 a)
- Zemplin, H.G. (1972), Interview "Unternehmer sein heißt, eine Dienstleistungsfunktion innerhalb der Gesellschaft ausüben", in Wirtschaftswoche 3/1972, S. 17 ff.

Zemplin, H.G. (1974), Unternehmen und Umwelt, in Plesser
(1974)

Ziegenfuß, W. (1969), Wesen und Formen der Soziologie,
in Ziegenfuß, W., Hrsg., Handbuch der Soziologie,
Stuttgart 1956, S. 121 ff.

Zwehl, W.v. (1973), Staatliche Umweltschutzmaßnahmen in
betriebswirtschaftlicher Sicht, in Der Betrieb
15/1973, S. 729 ff.

Anmerkung zum Literaturverzeichnis:

Die aktuelle Problematik der Arbeit brachte es mit sich, daß viele der verwendeten Informationen aus der Tages- bzw. Periodika-Presse übernommen wurden. Die Artikel, denen häufig der Verfasser-Hinweis fehlt, wurden in den Fußnoten zum Text zitiert, aber nur dann zugleich auch in das Literaturverzeichnis übernommen, wenn es sich um Sachverhalte handelte, die für die Untersuchung wesentlich waren, sowie wenn die Artikel mit dem Namen des Verfassers gekennzeichnet waren. Herangezogen wurden die Tageszeitungen bzw. Periodika:

- Süddeutsche Zeitung
- Frankfurter Allgemeine Zeitung
- Wirtschaftswoche
- Der Spiegel
- Die Zeit.

Wesentliche Informationen entstammen auch den periodischen unternehmerischen Publikationen:

- der arbeitgeber
- Pressedienst der Deutschen Arbeitgeberverbände (PDA)
- Unternehmerbrief des Instituts der Deutschen Wirtschaft
(bis 1972: Unternehmerbrief des Deutschen Industriein-
stituts)
- Argumente zu Unternehmerfragen

Codeblatt für die Inhaltsanalyse Mitbestimmung

I) Vorschrift für die Wahl der Texteinheit

Texteinheit ist grundsätzlich der Satz. Ein Satz kann dann in mehrere Teilsätze aufgegliedert werden, wenn er sowohl ideologische als auch ideologiefreie Elemente enthält und wenn in einem Satz verschiedene, voneinander eindeutig trennbare Ideologien festgestellt werden. Mehrere hintereinanderfolgende Sätze, die derselben Kategorie zuzuordnen sind, werden zusammengefaßt. Zusätzlich zur Gesamt-Zuordnung des Satzes können einzelne seiner Elemente einer weiteren Kategorie zugeordnet werden, wenn das jeweilige Textelement nicht der Gesamtkategorie des Satzes entspricht und wenn die Erfassung dieses isolierten Satzelementes wesentliche Aufschlüsse auf unternehmerisches Ideologieverhalten ergibt (trifft insbesondere bei Leerformeln, Letzten-Werten und Zusammenhangsideologie zu, da diese Ideologien sich seltener in Sätzen als in einzelnen Worten bzw. Wortverbindungen konkretisieren).

II) Zuordnungsvorschrift für die Inhaltsanalyse Mitbestimmung

Dimension	Kategorie	Allgemeine Beschreibung	Beispiele
1	11 Verzerrungsideologie	wertfreie oder wertende Aussagen über gegenwärtige oder vergangene Tatbestände, die in der vorgetragenen Form in irgendeiner Weise nicht zutreffen; z. B. fehlender empirischer Beleg, Verfälschung von Tatsachen, unzulässige Verallgemeinerung von Einzelbeobachtungen, irreführende Veranschaulichung, Werturteile in Form von Tatsachendarstellungen	- der Mitbestimmungsentwurf zielt nicht darauf hin, die Situation der Arbeitnehmer zu verbessern - in Marktwirtschaften herrscht Konsumentensouveränität - unsere Umweltsituation gibt zur Besorgnis keinen Anlaß - technisch ist das Problem nicht lösbar (z. B. Herstellung motorgeeigneten Treibstoffs nach den Vorschriften des Benzin-Blei-Gesetzes)
	12 Verheimlichungsideologie	Strategiebegründung modifizierende Argumente werden nicht genannt	ergibt sich aus der Gesamtbeurteilung des Textes z. B. Fehlen von Hinweisen auf positive Wirkungen der Montan-Mitbestimmung
	121 Verheimlichung von Gegenargumenten	Aspekte, die die argumentative Schlußfolgerung verändern würden, werden nicht genannt	- Parität ist negativ, weil sie Entscheidungsprozesse im Unternehmen verzögert (fehlender Hinweis darauf, daß Aufsichtsratsbeschlüsse in der Regel nicht unter Zeitdruck getroffen werden müssen)
	13 Rechtfertigungsideologie	es wird der Eindruck erweckt, als verfolge die Unternehmensleitung eine Strategie als diejenige, die tatsächlich realisieren	- wir bejahen Mitbestimmung - in der Vermögenspolitik haben wir Unternehmer einen großen Schritt nach vorne gemacht (Voraussetzung für die Zuordnung: tatsächliche Strategie muß vorher offengelegt sein)
2	132 Motivationstauschung	es werden andere als die tatsächlichen Motive für die Wahl einer bestimmten Strategie genannt	- aus Sorge um den Fortbestand der Demokratie lehnen wir die Mitbestimmung ab - Wir sind nicht in der Lage, die Auflagen des Benzin-Blei-Gesetzes zu erfüllen (weshalb herabgesetzte waren die Unternehmer dazu in der Lage, in Wirklichkeit scheuten sie die Kosten)
	133 Interessentauschung	die Unternehmer geben vor, in fremdem Interesse zu handeln	- Parität bringt das Allgemeinwohl in Gefahr und schadet vor allem den Arbeitnehmern - strenge Umweltschutzbestimmungen gefährden die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft
	14 Unterstellungsideologie	offene oder versteckte Diffamierung ideologischer Gegner	- Gewerkschaften streben die Macht im Staat an - Gewerkschaftler sind puristische Dogmatiker, wenn sie behaupten ...
	15 Leerformelideologie	beliebig zu füllende sprachliche Hülsen, von denen der Ideologe annimmt, daß der Ideologieempfänger konkrete	- Partnerschaft - Ordnung - Bereitschaft

Assoziationen mit ihnen verbunden

- konstruktive Mitarbeit
- wir sind eine Partei der politischen Mitte

16 Letzte-Werte-Ideologie

historische Erscheinungsform sozialer Verhältnisse wird als das Absolut-Gute oder das Absolut-Schlechte bezeichnet

- im entsprechenden Zusammenhang
- Freiheit) Letzter-Wert
 - Soziale Marktwirtschaft)
 - Gewerkschaftsstaat)
 - Planwirtschaft) Letzter-Unwert
 - Kommunismus)

(oft in Verbindung mit Prophetie-Ideologie: z. B. Parität führt zu Sozialismus und damit zu Unfreiheit)

17 Zusammenhangesideologie (Orientierungsideologie)

Zusammenhänge oder Mittel-Zweck-Relationen werden als unabänderlich richtig bzw. wahr dargestellt (allgemein: A und B gehören zusammen, A ist Voraussetzung für B)

- Risiko und Verantwortung gehören zusammen
- Parität ist unvereinbar mit Marktwirtschaft
- nur Kapitaleigner entscheiden sich nach den übergeordneten Unternehmensinteressen

18 Prophetieideologie (popanzideologie)

eher unwahrscheinliches Ereignis mit besonders positiven oder negativen Auswirkungen wird als sicher eintretendes Ereignis bezeichnet; mögliche Folgen werden übertrieben dargestellt (allgemein: A führt zu B, A bedeutet B; weniger ausgeprägt: A könnte B zur Folge haben, bei Realisierung von A droht B)

- Parität führt zum Gewerkschaftsstaat
- Mitbestimmung lähmt die Unternehmung
- die Realisierung des Verursachungsprinzips macht die deutsche Wirtschaft wettbewerbsfähig

2 IDEOLOGIE-FREIE AUSSAGE

auf die Realisierung unternehmerischer Interessen bezogene Aussage, die der Realität entspricht, also eindeutig unter keine der zur Dimension 1 zählenden Kategorien einzuordnen ist

- Arbeitgeberverband, dessen Mitglieder paritätisch besetzt sind, ist kein unabhängiger Tarifpartner
- die Bildung von Vermögensfonds würde für den einzelnen Beteiligten nur geringe finanzielle Vorteile erbringen
- Umweltschutzmaßnahmen erhöhen häufig die Produktionskosten

3 ZUORDNUNG NICHT MÖGLICH

Ideologieverdächtige Aussagen, die jedoch aufgrund mangelnder Kenntnisse über den Sachverhalt, fehlender empirischer Belege usw. nicht eindeutig als Ideologie identifizierbar sind

- überbetriebliche Vermögensfonds geraten unter die Kontrolle der Gewerkschaften (könnte Prophetieideologie sein)
- mit der Parität verfolgen die Gewerkschaften vor allem machtpolitische Ziele (könnte Unterstellungs-ideologie sein)

4 IDEOLOGIE-IRRELEVANTE AUSSAGEN

Textelemente, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Interessenartikulation stehen: Füllsätze, Höflichkeitsfloskeln, ggf. Tatsachendarstellung

- ich will zur Sache kommen
- 1951 wurde die Montanbestimmung eingeführt

Codeblatt für Inhaltsanalyse Umweltschutz

I) Vorschrift für die Wahl der Texteinheit

Codiert werden nur diejenigen Textelemente, die unmittelbar den Kategorien zugeordnet werden können, die also exakt den in der "Zuordnungsvorschrift zur Inhaltsanalyse Umweltschutz" (Anlage 4) genannten Termini oder deren Synonyme entsprechen. Die in konkreten Stellungnahmen zum Umweltschutz häufig auftretenden natur- bzw. ingenieurwissenschaftlichen sowie verfahrenstechnischen und juristischen Textelemente werden nicht berücksichtigt, außer wenn sie eine offenkundige Beurteilung im Sinne der Zuordnungsvorschrift zulassen.

Recording unit ist die in sich geschlossene Stellungnahme, also entweder ein Satz oder ein Vielfaches davon. Gleiche Argumente in unterschiedlichen Formulierungen zu demselben Tatbestand werden nur einmal codiert¹⁾, Argumente innerhalb eines Satzes, die unterschiedliche Kategorien betreffen, hingegen in der Häufigkeit ihres Auftretens.²⁾

-
- 1) Z. B. "Die hier angesprochenen Folgen werden ... eintreten, ohne zu einer Verbesserung der Luftreinhaltung beizutragen. Denn die drastische Reduzierung ... bewirkt nichts zur Verbesserung unserer Umweltverhältnisse" (Codierung: einmal "unnötig"); BDI (1974), S. 4.
 - 2) Z. B. "Gerade für Mittel- und Kleinbetriebe würde diese Vorschrift zu außerordentlichen ... personellen Schwierigkeiten führen, ohne daß für die Reinhaltung der Luft entscheidende Vorteile gewonnen werden könnten." (Codierung: einmal "nachteilig", einmal "ungeeignet"); BDI (1974), S. 5.

II) Zuordnungsvorschrift für die Inhaltsanalyse Umweltschutz

Dimension	Kategorie	Beispiele	Möglicherweise in den Aussagen enthaltene Ideologien
1 ANTIZIPATION	-	- Umweltschutz muß höhere Zielpriorität erhalten - die maximal zulässigen Grenzwerte müssen verschärft werden - wir haben die geplanten Vorschriften bereits freiwillig erfüllt	(Leerformelideologie, Rechtfertigungsideologie)
2 ANPASSUNG	-	- das vorgeschlagene Umweltschutzgesetz wird begrüßt, unterstützt, gefördert usw. - wir akzeptieren die vorgeschlagenen Normen - wir wollen Beitrag zum Umweltschutz leisten / wir sind zur Zusammenarbeit bereit	Leerformelideologie, Rechtfertigungsideologie
3 WIDERSTAND	31 grundsätzliche Ablehnung ohne explizite Begründung argumentative Stützung des Widerstandes 32 unnötig	- wir lehnen ab - wir warnen vor - Paragraph ist zu streichen - gegenwärtige Umweltsituation günstig, befriedigend usw. (ergänzende Behauptung: "gesamteilige Darstellungen emotional bedingt") - vorhandene Vorschriften reichen aus	(zusätzlich: Verheimlichungsideologie, Rechtfertigungsideologie, Unterstellungsideologie)
33	33 nachteilig	- wirtschaftlich nicht vertretbar - mit enormen Kosten verbunden	
331	331 allgemeine Formulierung		

332 im Widerspruch zu anderen wichtigen wirtschafts-politischen Zielen

- Gesetz gefährdet Preis-stabilität
- Gesetz gefährdet Arbeitsplätze, würde Entlassungen nötig machen usw.
- Gesetz gefährdet Wettbewerbs-fähigkeit der deutschen Wirtschaft
- Gesetz gefährdet Energiever-sorgung

333 für wesentliche gesellschaftliche Partialaspekte

- nachteilig für Konsumenten (höhere Preise); Unternehmungen mittelständische Kostenbelastun-gen; (nicht tragbare Kostenbelastun-gen); Zonenrandgebiete (Verschlechterung der Arbeitsmarktlage) usw.

34 unmöglich realisierbar

- geht über den Stand der Technik hinaus
- kann nicht erfüllt werden
- macht langfristige Ent-wicklungen erforderlich
- noch keine technische Lösung vorhanden

35 unangemessen

- unangemessen kurze Termine und Fristen
- Misachtung der Verhältnis-mäßigkeit der Mittel
- Mehrfachbelastung
- ungünstiges Verhältnis von Aufwand und zu erwartender Verbesserung der Umwelt-qualität
- unvereinbar mit bestehenden Gesetznormen

36 ungeeignet

- unpraktikabel/umständlich/zeitraubend
- unausgewogen
- inkonsistent
- Umweltsituation würde nicht verbessert
- Umweltsituation würde ver-schlechtert

(zusätzlich:
Rechtfertigungsideo-logie, Verheimlichungsideo-logie)

(zusätzlich:
Leerformelideo-logie)

Liste der im Haupttext "Inhaltsanalyse Umweltschutz"
ausgewerteten Stichprobe

Stichprobengruppe I:¹⁾

Eingaben des Bundesverbandes der Deutschen Industrie
(BDI) an das staatspolitische System

- Stellungnahme des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e. V. zum Entwurf eines Gesetzes zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge (Bundes-Immissionsschutzgesetz)

Köln, den 4. 5. 1973 (Manuskript) (11)

- Stellungnahme des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e. V. zum Entwurf eines Gesetzes über die Umweltverträglichkeit von Wasch- und Reinigungsmitteln (Waschmittelgesetz)

Köln, den 14. 8. 1974 (Manuskript) (12)

- Stellungnahme des Bundesverbandes der Deutschen Industrie e. V. zum Entwurf eines Gesetzes über Abgaben für das Einleiten von Abwasser in ein Gewässer (Abwasserabgabengesetz)

Köln, den 11. 10. 1974 (Manuskript) (13)

- Stellungnahme des Bundesverbandes der Deutschen Industrie zum Entwurf eines Gesetzes zur Änderung des Abfallbeseitigungsgesetzes

Köln, den 2. 12. 1974 (Manuskript) (14)

1) Die Ziffern in der Klammer bezeichnen die Stichprobennummer des jeweiligen Textes in Anhang 6.

Stichprobengruppe II:

Stellungnahmen von Unternehmer-Vertretern in den öffentlichen Anhörungen des Innenausschusses und des Ausschusses für Jugend, Familie und Gesundheit des Deutschen Bundestages zu Umweltschutzfragen

- Dr. W. Gässler (BDI) zur Frage: "Welcher Gewässerstand müßte erreicht werden aus hygienischen, biologischen, wirtschaftlichen Gründen?"

abgedruckt in: Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages (1971), S. 47

- Dr. K. Winkler (Farbenfabriken Bayer AG) zur Frage: "Worauf ist es zurückzuführen, daß die mit den geltenden gesetzlichen Bestimmungen verfolgten Zielsetzungen (der Luftreinhaltung, A.d.V.) bisher nicht voll erreicht worden sind?"

abgedruckt in: dass. (1972), S. 48 f.

- B. Lippmann (Vorsitzender des Fachverbandes Hohlglas-industrie) zur Frage: "Welche Gefahren werden durch die Abfälle für Mensch und Tier hervorgerufen und bei der derzeitigen Abfallbeseitigung nicht behoben?
 - hier - Verpackungsmaterial, insbesondere Einwegbehälter und unverrottbare Materialien, zum Beispiel Kunststoffe, darunter PVC und sonstiges Inertmaterial?"

abgedruckt in: dass. (1972), S. 115 ff.

- Dr. R. Gaeth (Badische Anilin- und Soda-Fabrik AG) zu derselben Frage wie Lippmann

abgedruckt in: dass. S. 120 ff. (24)

- Dr. H.-W. Dunker (Erdölchemie GmbH für den BDI): schriftliches Gutachten an den Ausschuß zu den Fragen "Durch

welche allgemeinen technischen Maßnahmen kann die Belastung der Bevölkerung durch den Lärm von Gewerbebetrieben, insbesondere Baustellen, vermindert werden? Welche wirtschaftlichen Aufwendungen entstehen durch Lärminderungsmaßnahmen?"

abgedruckt in: Presse- und Informationszentrum des Deutschen Bundestages (1973), S. 131 ff.

- Diskussion zu der Frage "Durch welche allgemeinen technischen Maßnahmen kann die Belastung der Bevölkerung durch den Lärm von Gewerbebetrieben, insbesondere Baustellen, vermindert werden? Gibt es Maschinengruppen, an denen technische Möglichkeiten zur Lärmverminderung bereits realisiert worden sind, und sind die hierbei gewonnenen Erfahrungen für weitere Maschinengruppen nutzbar zu machen? Welche wirtschaftlichen Aufwendungen entstehen durch Lärminderungsmaßnahmen?"

analysiert wurden die Beiträge der Unternehmervertreter Dr. H.-W. Dunker (Erdölchemie GmbH für den BDI), Dr. H. Schmidt (Grünzweig und Hartmann AG), G. Frietzsche (BDI)

abgedruckt in: dass. (1973), S. 229 ff.

Ergebnisse der Inhaltsanalyse Umweltschutz

Stichprobengruppe I: Eingaben des BDI

Kate- gorie Stich- proben- nummer	1	2	31	32	33	34	35	36	Σ	3	grundlegende Argumentations- weise	qualitativer Eindruck
11	-	11	-	4	14	2	15	14	49		Gesetz wird grundsätzlich begrüßt, ist aber in der vorliegenden Form noch nicht ausgereift	genereller Widerstand nicht erkennbar; deut- lich wird das Motiv, den Unternehmen Nach- teile zu ersparen
12	1	6	-	8	4	3	2	14	31		Gesetz wird grundsätzlich begrüßt; kritisiert wird eine Reihe von unnötigen und ungeeigneten Detailbestim- mungen	sachliche Kritik; kein genereller Widerstand
13	-	3	-	1	1	3	11	8	24		Bestimmungen weitgehend unangemessen und im Hinblick auf den Gesetzeszweck ungeeignet	grundsätzlicher Widerstand gegen den Entwurf; Begründung sachlich
14	1	19	-	-	-	-	10	8	18		Gesetzesentwurf enthält bei grundsätzlicher Eignung einige unangemessene und ungeeignete Bestimmungen	Anpassung dominiert über Kritikpunkte
Σ	2	39	-	13	19	8	38	44	122			

Lebenslauf

Geboren	11. Mai 1940 in Leipzig
Eltern	Franz Stitzel und Ilse Stitzel, geb. Hassemer
Schulen	1946 - 1950 Volksschule Bingen am Rhein 1950 - 1959 Humanistisches Gymnasium in St. Blasien/Schwarzwald, Reifeprüfung am 19. 3. 1959
Wehrdienst	1959 - 1960
Praktische Berufsausbildung und Berufs- ausübung	1960 - 1963 Schriftsetzerlehre, Gehilfenprüfung 1963 in Karlsruhe 1963 - 1964 Tätigkeit als Schrift- setzergewerke in der Schweiz 1964 - 1967 Akademie für das Graphische Gewerbe in München; Diplom der Akademie und Meisterprüfung als Schriftsetzer 1967
Studium	1967 - 1971 Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten Karlsruhe und München; Diplomprüfung am 22. 12. 1971
Tätigkeit nach dem Studium	1972 freie Mitarbeit beim Stadtentwick- lungsreferat München; 1. 3. 1973 - 30. 9. 1974 Verwalter der Dienstgeschäfte eines wissenschaftlichen Assistenten an der Universität München; seit 1. 10. 1974 wissenschaftlicher Mit- arbeiter im Fachbereich Wirtschafts- und Organisationswissenschaft der Hochschule der Bundeswehr München

München, den 18. 11. 1975

